



**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS  
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE  
URACCAN**

**Monografía**

**DESEMPEÑO LABORAL DE LAS/LOS  
TRABAJADORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SIUNA PERÍODO 2011**

**Para optar al título de: Licenciadas en Administración  
de Empresas con Mención en Banca y Finanzas**

**AUTORAS: Bra. Ingrid Carolina López González  
Bra. Heydi Solleth Rojas Mejía**

**TUTOR: Lic. Francisco Gutiérrez Gamendia**

**Siuna, Octubre 2012**

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES  
AUTONOMAS DE LA COSTA CARIBE  
NICARAGÜENSE  
URACCAN**

**Monografía**

**DESEMPEÑO LABORAL DE LAS/ LOS  
TRABAJADORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SIUNA PERIODO 2011**

**Para optar al título de: Licenciadas en Administración de  
Empresas con Mención en Banca y Finanzas**

**AUTORAS: Bra: Ingris Carolina López González  
Bra: Heydi Solieth Rojas Mejía**

**TUTOR: Lic. Francisco Gutiérrez Garmendia**

**Siuna, Octubre 2012**



Dedico el presente trabajo monográfico:

**A Dios:**

Creador del cielo y la tierra, el que me brinda la sabiduría e inteligencia para poder continuar con la carrera de la vida, quien me dió fuerzas y me levanto cada vez que tropecé y que me ayudó a culminar con éxito este trabajo monográfico.

**A mi Madre:**

Angélica María González Rodríguez, quien me dió la vida y me ayudó incondicionalmente durante toda mi carrera, sin ella no sería posible este logro.

**A mis hijos:**

Estrellas de luz de nuevos esplendores, inspiración de mis afanes y desvelos, sobre todo el más bello regalo que ha dado la vida.

**A mi Esposo:**

Yasser Castillo quien me ha apoyado durante la realización del presente trabajo.

**Y toda mi Familia:**

Ecos del alma y del corazón, sangre y savia compartida quienes han estado a mi lado siempre compartiendo mis alegrías y tristezas.

**Ingris Carolina López González**

Dedico este trabajo monográfico:

Primeramente a **Dios** porque me dió la fuerza, la inteligencia y la sabiduría para poder culminar con éxito mi trabajo.

A mi **mamá**: Melania Mejía por haberme dado la vida y el apoyo en todos mis proyectos, por darme entusiasmo siempre para seguir hacia delante y no rendirme.

A mi **hijo** John Heyness Salinas Rojas que es el motor que me impulsa a seguir adelante para darle un buen ejemplo.

A mi **esposo** Néstor Salinas que siempre me ha apoyado en todo este proceso.

Y a todos mis **familiares** que siempre me han tendido su mano para poder terminar este paso tan importante en mi vida

**Heydi Solieth Rojas Mejía**



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios:**

Porque es fuente de Amor y sabiduría, por darnos salud y fortaleza para culminar este trabajo con éxito.

### **A la universidad URACCAN:**

Por haber contribuido en nuestra formación profesional y habernos brindado los conocimientos prácticos para contribuir día a día al desarrollo profesional del Municipio y la región.

### **A nuestro tutor:**

Lic. Francisco Gutiérrez Garmendia por su dedicación y empeño en el logro de este trabajo.

### **A todos los docentes:**

Que durante años nos guiaron por el camino del saber con el fin de formarnos hasta coronar nuestra carrera, transmitiéndonos sus valiosos e incalculables conocimientos.

### **A nuestros compañeros de clases:**

Por haber compartido experiencias inolvidables durante toda nuestra vida estudiantil.

Y a todos los/as trabajadores/as de la alcaldía municipal de Siuna que nos facilitaron la información necesaria para el logro de esta monografía.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PAG.
Dedicatorias.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice general.....	iii
Índice de cuadros y anexos.....	iv
Resumen.....	v
I. Introducción.....	1
II. Objetivos.....	4
III. Marco teórico.....	5
3.1. Generalidades.....	5
3.2. Manual de cargos y funciones en relación a las actividades que realizan los trabajadores.....	9
3.3 Influencias de las condiciones laborales en el desempeño de los trabajadores.....	25
3.4. Liderazgo de la gerencia de recursos humanos para el desempeño laboral.....	29
IV. Metodología y Materiales.....	43
V. Resultados y Discusión.....	48



5.1. Análisis del manual de cargos y funciones en relación a las actividades que realizan los trabajadores.....	50
5.2 Influencias de las condiciones laborales en el desempeño de los trabajadores.....	62
5.3. Liderazgo de la gerencia de recursos humanos para el desempeño laboral.....	67
VI. Conclusiones.....	71
VII. Recomendaciones.....	73
VIII. Lista de referencias.....	75
IX. Anexos.....	79

## ÍNDICE DE CUADROS Y ANEXOS

### CONTENIDO

Gráfico No. 1. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Siuna.

Anexo No. 1 Guía de observación directa.

Anexo No. 2 Guía de entrevista dirigida a los responsables de área.

Anexo No.3 Guía de entrevista dirigida a las /los trabajadores.

Anexo No.4 Guía de revisión documental.

Anexo No.5 Fotografías.

Fotografía #1 Instalaciones de la alcaldía municipal de Siuna.

Fotografía #2 Responsable de recursos humanos.

Fotografía #3 Oficina de recursos humanos.

Fotografía # 4 Responsable de registro civil.

Fotografía # 5 Área de registro civil.

Fotografía # 6 Área de SISCAT.

Fotografía # 7 Condiciones del área de SISCAT.



## RESUMEN

El presente trabajo monográfico se realizó en la Alcaldía Municipal de Siuna, institución que tiene como misión la administración, gestión pública y prestación de los Servicios municipales, en coordinación con los diferentes actores, tomando como eje la participación ciudadana para la gobernabilidad y democratización del municipio de Siuna.

El objetivo de la investigación consistió en valorar el desempeño laboral de las/los trabajadores de la alcaldía municipal de Siuna para esto se analizó si el manual de cargos y funciones va en relación a las actividades que ejercen los trabajadores, se describió las influencias de las condiciones laborales para el desempeño y se identificó la gerencia de liderazgo de los recursos humanos en dicha institución.

Se utilizó una metodología descriptiva con enfoque cualitativo empleando como técnicas entrevistas a profundidad con preguntas abiertas dirigidas a los trabajadores y responsables de las áreas de estudio y la observación directa durante el período de la investigación.

Dentro de los resultados obtenidos se encontró que algunos de los trabajadores conocen el manual de funciones y las actividades que ellos realizan van acorde a este manual, pero también existen cargos que no están en el manual debido a que esta desactualizado y es del año 2004.

En cuanto a las condiciones que deben tener los trabajadores se considera que no son las más adecuadas, debido a la falta de equipos y materiales de oficina, la falta de espacio en algunas de las áreas afectando esto al buen desempeño de los trabajadores.

Para el buen desarrollo organizacional se encontró que el liderazgo que se practica actualmente en la institución es el más idóneo porque los trabajadores se encuentran satisfechos con sus líderes, ya que la mayoría de los trabajadores reciben una buena motivación para un mejor desempeño laboral,logrando así el buen éxito de la administración pública.



## I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación e innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores **(Belloso, R 2007, p.140).**

Una de las mayores condicionantes para obtener más y mejores resultados en la eficiencia, eficacia y calidad laboral, corresponden al adecuado desempeño de las personas que intervienen para llevar a cabo la ejecución de las políticas y actuar en los ámbitos gubernamentales y privados. Comúnmente todos los servidores públicos desean obtener buenos resultados y alcanzar los objetivos y metas planteadas en las distintas políticas, pero no se verifican los esfuerzos por lo cual no se tiene en claro si éstos fueron suficientes y si la capacidad del personal interviniente se encuentra al nivel exigido para obtener los resultados buscados **(Gonzalez, 2002, p. 1).**

Estudios realizados en el caso específico de las Instituciones de educación superior públicas del estado Trujillo en Venezuela, se observó que el desempeño laboral, se centra en identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalar las habilidades y destrezas del empleado midiendo si son adecuadas o inadecuadas y se proyecta la posibilidad de otorgar ascensos, transferencias o suspensiones. Sin embargo, no se toma en consideración al empleado como un ente integral conformado por diferentes sentimientos y emociones, que introducen cambios buscando la efectividad

institucional, sin una evaluación que tome en consideración la variable emocional, la cual es el ente motivador de toda actividad desarrollada en la institución **(Belloso, 2007, p. 141).**

Según estudios realizados en el año 2005 por los estudiantes de la carrera de ciencias sociales con mención en desarrollo local, sobre el desempeño laboral de las mujeres que laboran dentro de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales del municipio de Siuna en el año 2004, los cuales reflejan que el desempeño de las mujeres ha tenido una vital importancia desde los años 80, con las organizaciones del movimiento de mujeres quienes promovieron la inserción de las mismas en el ámbito laboral **(Quino, Mendoza, 2005 p.28).**

En la actualidad los trabajadores de muchas instituciones realizan actividades o funciones que no están acorde con el contrato laboral que firmaron y además no se les brinda las condiciones necesarias ni una buena motivación para que puedan ejercer bien su trabajo.

En la ciudad de Siuna, la alcaldía municipal no cuenta con información relevante sobre el desempeño laboral de sus trabajadores, ni sobre los cargos que desempeñan cada uno de ellos, además no se tiene conocimiento sobre las influencias de las condiciones de desempeño y la incidencia de liderazgo, es por eso que se aborda este tema de gran interés sobre desempeño laboral de las/los trabajadores en una institución específica. Para este estudio se tomó en cuenta tres áreas de la alcaldía municipal: Recursos humanos, área registro civil de las personas y el área de siscat, utilizando el método de entrevistas a profundidad con preguntas abiertas dirigidas a los responsables y subordinados de las áreas antes mencionadas, además se utilizó la observación directa y la revisión documental durante la realización del estudio.

En dicha institución se encuentran hombres y mujeres desempeñándose en ocupaciones diferentes donde no se conoce si unos trabajan más que otros y si sus funciones van de acuerdo a la formación profesional que ellos han alcanzado.

Cabe señalar que en la administración pública como privada es de gran importancia que exista el área de recursos humanos para que estos puedan evaluar el desempeño laboral de jefes y subordinado, es ahí la relevancia de la investigación para dar a conocer a la administración pública este tema y mejorar el desarrollo de las instituciones del estado.

El desempeño laboral de las/los trabajadores de la alcaldía municipal de Siuna periodo 2011, se consideró de gran relevancia, porque permitió hacer una valoración de desempeño laboral a mujeres y hombres, analizando el manual de cargos y funciones en relación a las actividades que realizan, así mismo se describe las influencias de las condiciones laborales en el desempeño eficiente de sus funciones y se identificó el liderazgo de la gerencia en los recursos humanos para el desempeño laboral.

El núcleo de la investigación radicó en que los trabajadores obtuvieran buenos resultados según los objetivos y metas planteados en la institución y a la vez que ellos conocieran las funciones que deben ejercer de acuerdo al cargo que desempeñan, para que puedan desarrollar bien sus labores, incluyendo la motivación de parte de sus jefes, de esta manera tengan una mayor eficiencia.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- ❖ Valorar el desempeño laboral de las/los trabajadores en la alcaldía municipal de Siuna período 2011.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Analizar el manual de cargos y funciones en relación a las actividades que realizan los trabajadores.
- ❖ Describir las influencias de las condiciones laborales en el desempeño de los trabajadores.
- ❖ Identificar el liderazgo de la gerencia de recursos humanos para el desempeño laboral.



### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Generalidades

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo **(Meza, 2007,p.2)**.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización **(Ibíd)**.

Cuando se habla en el contexto empresa y se quiere medir la eficiencia, se trabaja con el concepto de desempeño, que se puede definir de la siguiente manera:

“Desempeño: Resultados obtenidos de procesos y de productos que permiten ser evaluados y comparados en relación con las metas, los estándares, los resultados históricos y otros procesos y productos. Más comúnmente los resultados expresan satisfacción, insatisfacción, eficiencia y eficacia y pueden ser presentados en términos financieros o no **(BallenS,2008, p.128)**.

Desempeño es cumplir y ejercer obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejecutar lo ideado. Los resultados de esas actividades pueden ser evaluados y

confrontados con metas, estándares con otros procesos y productos (**Ibíd. p.129**).

### **Evaluación de desempeño.**

La evaluación de desempeño se convirtió en un proceso de la administración del personal que permite a los gerentes y supervisores no solo fijar los objetivos si no también apreciar sistemáticamente la realización de las funciones y responsabilidades asignadas a los empleados y su contribución al logro de los resultados de la empresa (**Ibíd.**).

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración de desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño con ciertos estándares objetivos.

Administración es el punto clave de todo sistema de evaluación más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo potencial humano de la organización (**Ibíd. p.130**).

Los procedimientos de evaluación de desempeño no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último paso a ser evaluado. De igual modo, tampoco son resientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Según la historia en el siglo XVI utilizaban un sistema que consistía en auto clasificación hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones acerca de su propio desempeño o de sus compañeros, a las cuales un supervisor quizá no tuviera acceso por un medio diferente (**Chiavenato I, 1997, p. 259**).

La evaluación del desempeño ha sido una de las prácticas de administración más alabadas, criticadas y debatidas desde hace decenios. También ha sido de mucho estudio y ha generado gran cantidad de información sobre el impacto que esta práctica tiene sobre la eficacia de la organización y sobre la forma de hacerla correctamente. En años recientes comenzaron a cambiar las deliberaciones sobre el tema de la evaluación del desempeño como consecuencia de adopción cada vez más generalizada de las prácticas de gestión de calidad total, el uso creciente de los equipos de trabajo, la popularidad de las estrategias de participación de los empleados, el desarrollo de los sistemas de remuneración basados en las destrezas, las competencias y el crecimiento del internet **(Dessler G, 1996,p. 249).**

En general el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo, como es la motivación humana. Ese esfuerzo individual está dirigido por una parte por las capacidades del individuo y por otros, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar **(Chiavenato I. 2002, p. 270).**

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La definición del puesto significa asegurarse de que el superior y el subordinado están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios del desempeño determinados en el paso uno; esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación. Tercero la evaluación del desempeño y progreso del subordinado y se hace planes para cualquier desarrollo que se requiera **(Dessler G, Opcit, p.250).**



Aunque las mujeres representan más de la tercera parte de la fuerza laboral mundial y producen más del 70% de los alimentos de África, su trabajo se sigue limitando a ciertos campos profesionales en los que no se requiere una alta preparación y que suelen ser actividades mal remuneradas. Sin embargo según los datos de la organización Internacional del trabajo a medida que los países se van industrializando las mujeres mejoran su categoría profesional **(Mendoza A. Q, 2005,p. 34).**

Las mujeres han trabajado por necesidad económica, las mujeres de menor nivel económico trabajaban fuera de la casa ya sea que estuviera casado o soltero sobre todo si el sueldo de sus maridos no permitía mantener a toda la familia **(Ibíd).**

El trabajo desempeñado por las mujeres ha tenido una importancia vital desde la prehistoria aunque su contribución a la economía ha variado dependiendo de la estructura, las necesidades, costumbres y los valores sociales. En la prehistoria las mujeres y los hombres participaban en partes iguales en la caza y en la búsqueda de alimentos **(Ibíd. p. 35).**

Los artesanos que trabajaban en su casa solían emplear la mano de obra que les proporcionaba su propia familia. Estas costumbres también se daban en los gremios de la edad media incluso en aquellas corporaciones donde no se admitían mujeres, se podían acertar las virtudes de miembros del gremio siempre que tuvieran los conocimientos necesarios. Algunos de los primeros gremios excluían a las mujeres, otros las aceptaban con ciertas limitaciones. En el siglo XIV en Francia y en Inglaterra, las mujeres desempeñaban trabajos reservados tradicionalmente a los hombres, como los empleos de marinero, peluquero, carpintero, cuidadores de caballos **(Ibíd. p. 36).**



El desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento **(Chiavenato I. Op.cit .p. 236).**

### **3.2 Manual de cargos y funciones en relación a las actividades que realizan los trabajadores.**

Puede conceptuarse al manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. Específicamente, el manual de organización, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros **(Rentas, 2003, p. 2).**

El ¿por qué? de la necesidad de utilizar los manuales **(Dramand Susan , 1983, p. 2).**

Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizada. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas **(Ibíd)**.

Proporcionan documentación, el manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos **(Ibíd)**.

Sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo **(Ibíd)**.

Tiene una influencia definitiva, una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que en un memorando hecho hace tres años escondidos en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la compañía **(Ibíd)**.

Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos del gobierno y otros cuerpos reguladores. Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar "el libro" en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta **(Ibíd, p. 3)**.

Los manuales sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de

adiestramiento. Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar (**Ibíd**).

Ventajas y desventajas del uso de los manuales de funciones.

### Ventajas

- ❖ Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- ❖ Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y sus propios papeles y relaciones pendientes.
- ❖ Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- ❖ Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ❖ Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ❖ Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ❖ Evita conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones.
- ❖ Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ❖ La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- ❖ Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- ❖ Sirve como guía para el adiestramiento de novatos (**Ibíd**).

### Desventajas

- ❖ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.



- ❖ Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo, y laborioso preparar un manual y conservarlo al día. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez (**Ibíd**).

Uno de los problemas mas difíciles que confronta la gerencia de empresas tanto públicas como privada, es el de mantener comunicaciones adecuadas entre los distintos niveles en lo que se refiere al mando, es decir a la cadena de instrucciones e informaciones que deben pasar de los niveles mas altos al personal ejecutivo. El uso de manuales administrativos contribuye a solucionar ese problema porque suministra a los funcionarios y empleados el medio de recibir estas instrucciones, de estudiarlas metódicamente e instruirse en los detalles de las directivas generales y administrativas de la empresa (**Araya, 1993.p.129**).

Los manuales administrativos pueden servir para el adiestramiento y orientación del personal, normalizar y controlar los trámites de procedimientos, resolver contrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido (**Ibid.p.130**).

El manual de organización y funciones, se compone de dos partes o secciones: 1) los objetivos definidos como los puntos de llegada, agregada y relacionada con la visión de la alcaldía municipal y 2) la estructura organizativa y funcional. Objetivos del manual de organización y funciones (**Mendieta, 2009, p. 12**).

La descripción o clasificación de los manuales que puede elaborar un gobierno es muy variable. Dependera del grado de desarrollo administrativo de este y de la existencia y amplitud de servicios gubernamentales. Podemos sin embargo, sugerir las siguientes posibilidades de desarrollo: Manuales de aplicación universal o muy general y manuales



aplicables a un ministerio, departamento o división específico sobre procedimientos internos o técnicos **(Araya, Opcit, p.131)**.

El manual de organización, funciones y cargos, es un excelente mecanismo de formación y capacitación para los nuevos funcionarios que se incorporen a la alcaldía. Este define sus funciones y les ayuda a comprender el funcionamiento general de las distintas áreas. Además de servir de guía de trabajo permanente para todas las unidades organizativas ya que especifica cuál debe ser la finalidad que oriente todas sus actividades **(Reyes R. H. 2009.p.2)**.

Agustin Reyes Ponce opina que el concepto de manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender:" Significa un folleto, libro carpeta, etc, en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa" **(Franklin, 2002,p.164)**.

Graham Kellog,"el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo"**(Ibíd) .**

Manuales de puesto: llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores ,los procedimientos y rutinas de un puesto en particular.por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica como deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo es decir, es un manual de contenido multiple**(Ibíd .p.169)**.

## Cargo

Una descripción del cargo es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de un trabajo y otros aspectos relevantes de un cargo específico. Todas las formas de descripción de cargos deben de tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de cargos de diferentes niveles puede precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos **(William, 1995.p.89)**.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis **(Chiavenato I. Opcit, p.237)**.

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo en general, hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los ejercen los que trabajan por hora. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general la descripción del cargo presenta el contenido de este de manera impersonal y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo expresado en términos de experiencia e iniciativa **(Ibíd)**.

- ❖ Funciones según manual de la alcaldía **(Alcaldía, 2004, p.35)**.

## **Responsable de RR.HH**

Área organizativa: Dirección de administración y finanzas.

Cargo inmediato superior: Director administrativo financiero.

Cargo subordinado: Ninguno

### Funciones:

1. Realiza conforme normas específicas los procesos de selección y evaluación de personal.
2. Propone medidas de estímulos y motivación del personal que labora en la municipalidad.
3. Vela por el cumplimiento del reglamento interno y el manual de funciones.
4. Elabora contrato para los trabajadores de la municipalidad.
5. Llena formularios del INSS y realiza informe mensual.
6. Elabora informe de retención del impuesto sobre la renta.
7. Actualiza y registra en el expediente del personal cada uno de los movimientos, autorizaciones, faltas y evaluaciones del personal conforme a los reglamentos.
8. Controla y registra las ausencias, permisos y llegadas del personal.
9. Registra y controla las vacaciones.
10. Elabora reporte de deducción de salario de los trabajadores para la planilla.
11. Recopila y controla la información de horas extras trabajadas, incentivos, deducciones para préstamo aporte al seguro social patronal y del empleado y otras deducciones para la elaboración de la planilla.
12. Elabora la planilla del personal permanente y transitorio.
13. Elabora la liquidación final de los trabajadores conforme las leyes laborales vigentes.
14. Realiza otras funciones relacionadas con su cargo y encomendadas por su jefe inmediato superior.

15. Cumple con las disposiciones establecidas en el reglamento interno.

Requisitos.

- ❖ Administrador de empresas, psicología o carrera a fin.
- ❖ Manejo de programas computarizados.
- ❖ Experiencia 2 años similares

**Responsable de registro civil de las personas (Ibíd, p.22).**

Área organizativa: Dirección superior

Cargo inmediato superior: Alcalde

Cargo subordinado: Secretaria de registro civil

Descripción de funciones:

1. Realiza la inscripción del estado civil de las personas, conforme al Arto. 503 del código civil.
2. Recepciones datos, constancias o testimonios emitidos por jueces u abogados para dar inicio a los trámites del caso.
3. Consultar los libros del registro civil de las personas para emitir certificaciones.
4. Firma las certificaciones de nacimiento, reposición de partidas de nacimiento, constancia de soltería, matrimonio, disoluciones, defunción y discernimiento de guarda.
5. Supervisa y controla la integridad de los libros de inscripciones a fin de evitar su alteración, destrucción o sustracción.
6. Controla el uso de la papelería y solicitar el suministro correspondiente al consejo supremo electoral.



7. Elaborar y remitir al consejo supremo electoral municipal y al alcalde el informe mensual y anual de las inscripciones realizadas.
8. Realiza otras funciones relacionadas a su cargo que le sean encomendadas por su jefe inmediato superior.
9. Puede recibir solicitudes de instituciones como: Ministerio de la familia, policía nacional, juzgado local, entre otros.
10. Cumple con las disposiciones establecidas en el reglamento interno.

#### Requisitos del cargo.

- ❖ Grado académico o escolaridad: Egresado o estudiante de la carrera de derecho, con conocimiento en computación.
- ❖ Habilidades o aptitudes requeridas: Manejo de normas y procedimientos del registro civil
- ❖ Buena ortografía
- ❖ Experiencia laboral: 3 años
- ❖ Iniciativa necesaria: saber relacionarse con el público

#### **Secretaria del registro civil**

Área organizativa: Dirección superior

Cargo inmediato superior: Responsable de registro civil

#### Descripción de funciones:

1. Realiza la inscripción del estado civil de las personas.
2. Elabora las certificaciones de nacimiento, reposición de partidas de nacimiento, soltería, matrimonios, disoluciones, defunción y discernimiento de guarda.
3. Hace el índice de las inscripciones
4. Archiva las sentencias de divorcio, matrimonio, defunciones, reposición de paridas de nacimiento.

5. Busca las inscripciones que solicita el público y emitir las certificaciones de nacimiento, reposición de partidas de nacimiento, constancia de soltería, matrimonio, disoluciones, defunción o discernimiento de guarda.
6. Cuida la integridad de los libros de inscripciones a fin de evitar su alteración, destrucción o sustracción.
7. Realiza otras funciones relacionadas con su cargo que le sean encomendadas por su jefe inmediato superior.
8. Cumple con las disposiciones establecidas en el reglamento interno.

#### Requisitos del cargo:

- ❖ Bachiller con conocimientos de computación
- ❖ Dinámica
- ❖ Experiencia mínima: 1 año (**Ibíd**).

#### **Responsable del SISCAT (Ibíd, p 26).**

Cargo inmediato superior: Responsable de administración tributaria.

Cargo subordinado: Valuadores

La sección catastro municipal: Tiene como finalidad administrar el patrimonio inmobiliario urbano y rural del municipio para fines de recaudación tributaria del impuesto de bienes inmuebles y generar datos para planificación territorial.

#### Funciones:

1. Implementar los métodos técnicos de evaluación y valuación del catastral de los inmuebles urbanos y rurales.
2. Efectúa levantamientos catastrales de los inmuebles urbanos y rurales aplicando los procedimientos técnicos

de cálculos para determinar con exactitud el valor real del bien.

3. Determinar los componentes de calidad y condiciones del inmueble urbano y rural y conjugar los cálculos técnicos para establecer la valuación del bien.
4. Realizar inventarios y registros de los levantamientos catastrales urbanos y rurales y establecer los archivos gráficos y alfanuméricos.
5. Actualiza los levantamientos catastrales para la revaloración del inmueble urbano y rural según metodología técnica.
6. Brinda asistencia técnica catastral a los propietarios de los bienes, ciudadanos organismos e instituciones interesadas para la mejor interpretación y aplicación de las normas y procedimientos de la especialidad.
7. Aporta datos e información para la planificación (**Ibíd**).

#### Descripción de Funciones:

1. Opera el sistema de catastro generando los datos para fines de notificación de IBI, así como también el sistema gráfico Micro – Station, para el dibujo y digitalización de los mapas.
2. Extiende avalúos urbanos y rurales.
3. Carga datos catastrales de nuevas encuestas o de actualizaciones.
4. Genera datos de las propiedades y propietarios en el municipio.
5. Determina el valor catastral de las propiedades y realiza la investigación.
6. Realiza la investigación registral y catastral.
7. Elabora propuesta de políticas y de estrategias de recaudación (IBI)
8. Promueve el uso de la información catastral para fines de planificación.
9. Elabora propuestas de políticas y estrategias de recaudación IBI.

10. Promueve el uso de la información catastral para fines de planificación y formulación de proyectos de desarrollo social.
11. Coordina actividades con el área de planificación y proyectos.
12. Conserva a través de respaldo la información catastral y procura su actualización.
13. Elabora propuesta de tabla de Valores.
14. Identifica las zonas o regiones de mayor potencial IBI para incrementar las recaudaciones.
15. Elabora lista de contribuyentes IBI morosos y renuentes al pago para aplicar otras vías de cobro.
16. Divulgación sobre el período de pago del IBI e conjunto con su superior inmediato.
17. Elabora el plan de notificación y contemplarlo en el plan de actividades del POA con sus respectivos requerimientos.
18. Solicitar a su jefe inmediato los equipos, materiales u otro apoyo logístico que se requiera para el correcto funcionamiento del sistema.
19. Realiza copia de respaldo de información digital.
20. Controla el buen uso de los equipos de computación y su protección.
21. Emite permisos de construcción.
22. Cumple con las disposiciones establecidas en el reglamento interno (**ibíd**).

#### Requisitos del Cargo.

- ❖ Grado académico o escolaridad necesaria: Ingeniero civil.
- ❖ Habilidades o aptitudes requeridas manejo del SISCAT, delimitaciones territoriales y ejecución de encuestas catastrales.
- ❖ Experiencia en delineación catastral.
- ❖ Conocimiento de la ley IBI y leyes tributarias municipales.



- ❖ Experiencia en definición de políticas de recaudación municipal.
- ❖ Amplia experiencia en elaboración de planes de trabajo.
- ❖ Experiencia en elaboración de informes de avance y seguimiento.
- ❖ Manejo del sistema de posicionamiento global (GPS) y de cualquier sistema gráfico.
- ❖ Experiencia laboral en años. 1 año en cargos similares.
- ❖ Iniciativa necesaria. Ser creativo/a y propositivo (a) en el desarrollo de sus funciones (**Ibíd, p. 27**).

### **Posición**

### **Valuador Siscat**

Área organizativa: Dirección administrativa financiera

Fecha actualización: Mayo 2004

Cargo inmediato superior: Responsable del SISCAT

Cargos subordinados: Ninguno

### Descripción de funciones:

1. Entrega notificaciones de cobro.
2. Mide propiedades urbanas y rurales.
3. Dibuja mapas de propiedades.
4. Presenta informe diario del trabajo realizado en el terreno.
5. Ejerce otras funciones relacionadas con su cargo y orientadas por su jefe inmediato superior.
6. Cumple con las disposiciones establecidas en el reglamento interno.

### Requisitos del cargo.

- ❖ Conocimiento del sistema de posicionamiento global G.P.S

- ❖ Experiencia en levantamiento de encuestas catastrales.
- ❖ Experiencia: 1 año en cargos similares.
- ❖ Trabajo en equipo (**Ibíd**).

<b>Posición</b>	<b>Analista De Asuntos Urbanísticos</b>
-----------------	---

Área organizativa: Dirección administrativa financiera

Fecha actualización: Mayo 2004

Cargo inmediato Responsable del SISCAT superior:

Cargos subordinados: Ninguno

Descripción de funciones:

1. Recepciona documentos legales de ciudadanos que demandan los servicios de trámite de traspaso, derecho de posesión, desmembramiento, rectificaciones de lotes o donaciones de estos por la comuna.
2. Verifica que los datos de la demanda se correspondan con los datos del expediente histórico, en caso de ser nuevo poseedor de lote, abre un nuevo expediente, elabora documentos para el nuevo propietario y lo envía a su jefe inmediato para su aprobación.
3. Revisa y analiza los planos de construcción para verificar que estos se ajusten al manual de construcción, así como los requisitos establecidos como copia de la propiedad y presupuesto.
4. Digitaliza y actualiza los planos catastrales incorporándolos en una base de datos gráfica.
5. Incorpora actualizaciones e información adicional generada por diferentes fuentes tales como, encuestas, levantamiento de campo, desmembraciones y

urbanizaciones registradas en la oficina y digitalizaciones realizadas por INETER.

6. Realiza medidas de terreno y notifica a los ciudadanos sobre las anomalías que provoca su construcción como uso de vía pública, necesidad de paso de servidumbre y otros **(Ibíd p, 28)**.

Funciones según contratos **(Alcaldia, Contratos laborales, sf)**

### **Responsable de RRHH.**

Primera cláusula

Cargo que desempeñara conforme a las siguientes funciones:

- ❖ Realizar conforme normas específicas los procesos de selección y evaluación del personal.
- ❖ Coordina el entrenamiento y capacitación del personal.
- ❖ Propone medidas de estímulos y motivación al personal aprobado
- ❖ Vela por el cumplimiento de los reglamentos del personal aprobados.
- ❖ Elabora los contratos del personal de la municipalidad.
- ❖ Ejecuta los procedimientos de inducción, alta y baja del personal de la municipalidad.
- ❖ Cumple con el reglamento interno.
- ❖ Elabora planillas.
- ❖ Otras que en su momento le delegue el administrador general **(Ibíd)**.

Cláusula cuarta: (salario y forma de pago)

El monto salarial es de C\$ 8,000.00 córdobas netos pagaderos en dos tantos del 50% cada una en las oficinas de recursos humanos **(Ibíd)**.

## **Secretaría de recursos humanos:**

Tiene una carta de traslado de cargo debidamente autorizada, pero no tiene adjunto las funciones que debe realizar.

Cláusula primera: contrata los servicios laborales de la secretaria para desempeñarse en el área de tesorería de esta municipalidad, cargo que desempeñara conforme a las funciones que será asignada por el alcalde o administrador (Ibid).

## **Responsable de registro civil:**

Funciones según contrato

Registro civil:

- ❖ Dirigir y ejecutar las actividades de registro del estado civil de las personas del municipio.
- ❖ Ejecutar las labores particulares del cargo que validan su existencia e interrogación al resto de la estructura organizacional.
- ❖ Organizar el trabajo de la dirección para su integración al trabajo del resto de las áreas.
- ❖ Asistir al comité municipal de emergencia en la provisión de información necesaria para sus labores en el municipio.
- ❖ Ejecutar las actividades y análisis correspondientes para la estructuración del presupuesto de la dirección a ser insertado en el presupuesto municipal de cada año civil.
- ❖ Cumplir con las disposiciones legales establecidas en el código civil, leyes y decretos de la materia. Así como resoluciones, normativas, procedimientos y reglamentos emitidos por el registro central del estado civil de las personas y el consejo supremo electoral.



- ❖ Resguardar y custodiar los libros registrales, así como los documentos legales que sustentan las inscripciones y modificaciones del estado civil.
- ❖ Emitir los certificados que le sean solicitados siempre que las respectivas inscripciones consten en los libros correspondientes al arto.509
- ❖ Atender solicitudes de inscripción y emitir los certificados correspondientes.
- ❖ Registrar las inscripciones relativas al estado civil de las personas con el fin de llevar un control registral sobre las mismas.
- ❖ Velar por la seguridad y el uso adecuado de los libros registrales.
- ❖ Mantener actualizados el inventario de los tomos registrales por rubros y años.
- ❖ Establecer relación con organismos e instituciones que estén vinculadas con el registro civil de las personas (Ibíd).

### **Responsable del SISCAT:**

Según su contrato dice la primera cláusula: La alcaldía de Siuna contrata los servicios laborales del señor, para desempeñarse como asistente valuador del área de SISCAT de la municipalidad, cargo que desempeñara conforme a las funciones que serán especificado por su jefe inmediato y la cláusula cuarta dice que el salario es C\$3,000.00 (Tres mil córdobas netos) y su contrato es por tiempo indefinido y su pago se realizara cada 15 días (Ibíd).

### **3.3 Influencias de las condiciones laborales en el desempeño de las /los trabajadores.**

La condición y el término en el contrato de trabajo. Todo negocio jurídico requiere para su validez, la concurrencia de

los elementos esenciales que antes hemos considerado: consentimiento, objeto y causa. Junto a estos elementos esenciales, existen otros, como la “condición” y el “término” que son accidentales o accesorios en cuanto no son necesarios, ni condicionan la existencia y validez del contrato, pero pueden estar presentes o incorporarse al mismo, influyendo decisivamente en la eficacia del mismo(Aguilar, 2008, p. 103).

La “condición” es un elemento accidental del contrato de trabajo, como de todo contrato, a cuyo cumplimiento o incumplimiento se supeditan los efectos de este. La condición puede ser suspensiva o resolutoria. En la condición “suspensiva”, el contrato despliega sus efectos, que han estado suspendidos, cuando el evento, en qué consiste la condición se cumple. Por el contrario, el cumplimiento de la condición lleva aparejada la cesación de los efectos del contrato, en la condición “resolutoria” ambas clases de condiciones, pueden incorporarse al contrato de trabajo, por las partes siempre que sean lícitos y no abusivas (Ibíd. p.104).

En concreto, y para la condición “resolutoria”, el artículo 49-2 del estatuto de los trabajadores admiten el cumplimiento de la condición resolutoria, como causa de extinción del contrato de trabajo, es decir, de los efectos del mismo, al decir que el contrato de trabajo se extinguiría “por las causa consignadas válidamente en el contrato, salvo que las mismas contribuyan abuso de derecho manifiesto por parte del empresario”, así, y para la condición suspensiva, nada impide que se condicione la eficacia del contrato del trabajo, ya celebrado, a que el trabajador supere determinadas pruebas de aptitud o determinados reconocimientos médicos, no arbitrarios y exigidos por la función a desempeñar(Chiavenato, I Op.cit.p.76).

Durante el tiempo de dependencia de la condición, en las “suspensivas”, tanto el trabajador como el empresario son titulares de una expectativa de derechos, que se convertirá en derecho efectivo, una vez cumplida la condición; y en las resolutorias, pendiente la condición, y mientras que esta no se cumple, el contrato de trabajo produce enteramente sus efectos. Junto a la condición, el “término” es otro elemento “accidental” del contrato de trabajo como de todo negocio jurídico en general. Como la condición, no afecta a la estructura del contrato, si no a la eficacia de este. El “término” hace relación a la duración del contrato y ese momento o hito temporal que determina tanto el comienzo de los efectos del contrato (término inicial), como la cesación de estos (término final) y siempre, como es natural, que se incorporen a la contratación **(Mondy, W.2005.p.359)**.

Entendemos por ambiente laboral “el ambiente propicio que deben tener los trabajadores para el desempeño de sus actividades laborales, con instalaciones físicas acondicionadas y adecuadas, proporcionándoles el equipo de trabajo brindándoles mantenimiento, reparación apropiada y sustitución de estos cuando el caso lo amerite, elementos que son necesarios para reducir y eliminar los riesgos profesionales en los lugares de trabajo” **(Barbosa, 2001.p. 29)**.

En los administradores o trabajadores de oficina influyen elementos de carga de trabajo que son los factores referidos a los esfuerzos físicos y mentales a los que se ve sometido el trabajador en el desempeño de sus tareas como posturas de trabajo, movimientos repetitivos, trabajos con altos niveles de experiencia o ritmo de trabajo utilizando computadoras que afectan la vista y las manos **(Ibíd.p.36)**.

Una de las condiciones laborales para el buen desempeño es localización de oficinas.



La consideración más importante es, desde luego, si el edificio se adapta perfectamente al tipo de actividades en que interviene la empresa. Si hay que acomodar una gran cantidad de público, es lógico que el espacio de terreno disponible a de ser tan vasto como sea posible (**Araya, Opcit. p.76**).

Flexibilidad, para llenar las necesidades de espacio que puedan surgir de cambios en la organización de la oficina, aumentos o reducciones en el volumen de trabajo, se requiere que el diseño del edificio sea flexible (**Ibid. p. 77**).

La iluminación de los lugares de trabajo deberá permitir que los trabajadores dispongan de unas condiciones de visibilidad adecuados para poder circular y desarrollar sus actividades sin riesgo para su seguridad y la de terceros, con un confort visual aceptable conforme a lo anexo en el código laboral (**Código de la Republica de Nicaragua, 1997 anexos**).

Luz natural, el edificio ideal para una oficina es aquel en que la luz puede obtenerse de todos lados. El edificio mejor adaptado a la luz natural es de forma rectangular y con una anchura no superior a 80 pies y situado de forma tal que uno de sus lados mas largo este orientado hacia el norte, cuya luz es la mas satisfactoria para trabajos de oficina porque es la que tiene menos variaciones (**Araya, Opcit. p.77**).

### **Retribución salarial**

La retribución del trabajo o salario es la prestación principal y básica, como objeto inmediato de la obligación que adquiere el empresario por el contrato. El salario es la prestación correlativa al trabajo o actividad que realiza el trabajador, es así que la presencia de la retribución es nota definidora del contrato del trabajo de tal manera que sin salario no hay contrato (**Marcos E, 1993.p.83**).



Doctrinalmente salario es la total retribución real que obtiene el trabajador por la prestación de sus servicio, la definición legal de lo que sea salario viene dada por el apartado 1 del artículo 26 del estatuto de los trabajadores, conforme al cual considera salario la totalidad de las percepciones de los trabajadores en dinero o en especie por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo cualquiera que sea la forma de remuneración a los períodos de descansos computables como trabajo (**Ibíd**).

#### Clases de salario

La retribución del trabajo salario puede presentar diversas modalidades. En el concepto legal del salario consignado en el estatuto se considera tal toda percepción económica en dinero o en especie; de aquí obtenemos una primera clasificación del salario. En dinero o metálico, salario en especie y salario mixto (**Ibíd**).

Salario en dinero es el supuesto normal, que consiste en moneda de curso legal bien fungible por excelencia (**Ibíd**).

Salario en especie es el que consiste en bienes económicos distintos al dinero, como casa (habitación), luz, agua, mantención, etc (**Ibíd**).

Salario mixtos son los que pagan parte en dinero y parte en especie (**Ibíd**).

### **3.4 El liderazgo de la gerencia de los recursos humanos en el desempeño laboral**

Un gerente realiza múltiples actividades, algunas no requieren comunicación directa con las personas, como por ejemplo escribir un informe, elaborar un presupuesto. Sin embargo la mayoría de las actividades que un gerente

realiza exige que este se comunique en una relación de persona a persona o de equipo **(Rivera F, 2006.p.5).**

Los líderes deben exigir una evaluación continua, precisa y detallada de los subalternos. Por ejemplo, en el CITIBANK , al mundo de Wriston, se celebran trimestralmente reuniones para revista al personal, en los cuales se colgaban en las paredes los retratos de las 200 personas calificadas como las más capaces en la compañía. Estas se consideraban "Propiedad de la corporación" o sea que ningún gerente podía estorbar su progreso si se les presentaba una oportunidad más llamativa en otra parte del CITIBANK **(Ibíd).**

Los líderes buscan oportunidades de crear valores y defenderlos, para lo cual desarrollan una amplia serie de relaciones informales con los demás. Este trato personal lo aprovechan no sólo para crear consenso para demostrar su dedicación a los valores de la compañía **(Ibíd.p.90).**

El gerente ejerce su liderazgo no solo con los miembro del equipo a su cargo sino también con otras personas con quién se relaciona en su medio de trabajo, es decir con otros gerentes, su propio superior, empleados de la misma organización o de otras, representantes de la comunidad, organizaciones populares etc **(Hall, 2002.p.87).**

En las instituciones el grupo de personas que se encuentran bajo la influencia del gerente se les denomina de diferentes formas:empleados, colaboradores, miembros del equipo,etc, para mantener el uso de un solo término en todo el texto se les denomina subalternos **(Ibíd).**

Todo gerente hace suposiciones y mantiene convicciones respecto a la forma en que la gente se comporta en las organizaciones, en ocaciones estas son explícitas: Usted necesita mantener a la gente constantemente trabajando y

vigilarlos estrechamente, de lo contrario se aprovecharan de su ausencia. En ocasiones los conceptos de personal que tienen los gerentes están demostrado por la forma en que se comportan hacia su subordinado en las relaciones cotidianas **(A.Mayers, 1984.p.15).**

El gerente es el núcleo de la molécula y a su alrededor están las personas claves con las que se comunica para realizar su trabajo este proceso de influencia se llama liderazgo, contratación y desarrollo del talento gerencial. Todos los gerentes sobresalientes le dan mucha importancia a la contratación al desarrollo y a la promoción del personal de talento. El aspecto personal del negocio es su primer deber, es preciso dedicar mucho tiempo a seguir las carreras de los empleados claves y de asegurarse de que otras personas de la organización aprecien al desarrollo de sus destrezas gerenciales **(Rivera F, Opcit .p.59).**

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la primera guerra Mundial, cuyo interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de ésta época se dió el fenómeno de la industrialización que aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo **(Gómez M, 2008.p. 25).**

En muchas organizaciones, las personas que están a cargo de los puestos directivos por lo general ascienden a esa posición, debido a que son familiares de los dueños, así como también en la política se aplica este tipo de prácticas; por tal razón aún no se acepta la idea de que las posiciones directivas deben ser otorgadas en base al mérito y no por el nacimiento. Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como



inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuoso **(Ibíd. p. 26)**.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones **(Ibíd)**.

Los estudios de Elton Mayo fueron fundamentales para esta corriente y dieron origen a un gran número de investigaciones. Todas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo, a saber el grado de autoritarismo-democracia y la satisfacción que producía en los subordinados. Sin embargo, estos estudios resultaron contradictorios, debido a que no se identificaron las relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a las diferentes circunstancias **(Ibíd)**.

A pesar de los abundantes estudios las variadas teorías sobre el liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. Las teorías sobre el liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos: (1) teorías de rasgos de la personalidad, (2) teorías sobre estilos de liderazgo o teorías de comportamiento, y (3) teorías situacionales o contingencia de liderazgo. Las primeras, y más antiguas, se refieren a rasgos personales distintivos de los líderes; la segunda se refieren al tipo de cosas que hacen; y las últimas buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio **(Lugos, 2007.p.12)**.

En esta investigación se hace referencia al aspecto liderazgo como tópico central a ser estudiado en función del



desempeño técnico – docente – administrativo; es relevante entonces, definir las teorías que en relación a este tópico sustenta el estudio **(Ibíd)**.

Los líderes son considerados eficaces y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentra hasta alcanzar sus metas laborales y que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas. En esta teoría la conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se seguirán para un rendimiento eficaz **(Ibíd)**.

Se podría definir al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo. Existe un binomio laboral que está formado por el que da instrucciones y el que recibe instrucciones, el que motiva y el que permite ser motivado, el que guía y persuade y el que permite ser guiado y persuadido el líder y el seguidor. Hablar de liderazgo implica hablar de la otra parte, que es el subalterno. No hay líderes sin seguidores ni seguidores acéfalos.

El líder sugiere y el seguidor participa con él para la búsqueda de un fin común, el líder inicia y el seguidor decide o no seguirle. Siempre es una dualidad interminable. Siempre hay alguien a quien seguir y siempre habrá alguien que nos siga **(German G, 2007.p.31)**.

Así como el espíritu necesita de la materia para poder manifestarse, así el líder necesita al subalterno para manifestarse en plenitud y poner en práctica sus proyectos, los fines que busca consciente e inconscientemente. En

psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad. Casi todas las definiciones de liderazgo coinciden en afirmar que el liderazgo es un proceso de influencia sobre otros: el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas buscando el logro de ciertas metas (**Ibíd. p.32**).

El avance del subalterno determinará la calidad de su guía, de hecho será la forma más dramática de medir su eficacia y la Influencias recíproca, de esta manera se afectaran para bien o para mal y lo más dramático es que esta relación afectará positiva o negativamente a otros miembros del entorno, lo que conlleva mayor responsabilidad para la conducción de esta dinámica (**Ibíd**).

Existen tres tipos de líder: el líder democrático, el líder laissez-Faire ("Dejar Hacer") y el líder autocrático (**Ibíd. p. 33**).

¿Cómo se comporta un Líder Democrático? Decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el líder democrático es percibido como una persona insegura. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión (**Ibíd**).

¿Cómo se comporta un líder laissez-faire? Ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos (**Ibíd**).

¿Cómo se comporta un líder autocrático? Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite (**Ibíd**).

Modelo de liderazgo centrado en la acción (ALC)

Este modelo se conoce como: liderazgo centrado en la acción (Acción- Centred- Leadership), identifica las tres fuerzas principales, tarea-equipo-individuo, que actúan sobre los grupos de trabajo (**Ibíd. p. 36**).

Algunos elementos de este modelo son:

Enfoque en cualidades para el liderazgo: Es el análisis de las cualidades requeridas en los líderes, su principio es que las cualidades de un líder deben ser las admiradas o esperadas en su grupo de trabajo.

Enfoque situacional o teoría de las contingencias: La teoría LCA destaca cuatro puntos del enfoque situacional: las situaciones son en parte constantes y en parte variables, los líderes personifican o ejemplifican las cualidades esperadas en un grupo de trabajo, el enfoque situacional destaca la importancia del conocimiento en el liderazgo, algunas personas teniendo los conocimientos nunca serán consideradas como líderes (**Ibíd**).

La calidad de un líder siempre ha sido, un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para éste puesto.

Esto se debe a los cambios que se han presentado en los negocios Competencia, ya que poderosas empresas extranjeras han invadido las empresas nacionales de otras empresas. La aparición de nuevas tecnologías produce un efecto similar (**Ibíd**).



Este cambio está llevando a las empresas de caso todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios. Como consecuencia las empresas están pidiendo a sus gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, canales de producción, métodos de comercialización, etc., esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, lo que se exige es liderazgo (**Ibíd**).

Creciente necesidad de liderazgo: Es muy claro que la creciente necesidad de liderazgo no se detiene a los niveles ejecutivos.

La competencia exige un número cada vez mayor de jóvenes que coordinen grupos formados por gerentes de producción, de comercialización y de ventas, en el desarrollo de nuevos productos (**Koontz, 2007. p.35**).

Para un buen liderazgo tiene que existir motivación:

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio (**Santos J, 1993, p.35**).

Palabras claves: Motivación laboral, sistema de creencias, ciclo motivacional, pirámide motivacional.

El análisis de la trascendencia que pueda tener la motivación laboral empieza con un par de sencillas preguntas.



- 1) ¿Qué es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí?
- 2) ¿Qué es la motivación?

Para responder a la primera pregunta se debe de considerar la situación específica por la cual la persona esté pasando, de cuyo contexto se podrá obtener la respuesta. En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las persona lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones (**Ibíd, p.37**).

Para la segunda pregunta "La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993, p. 68), de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad, por ejemplo se puede analizar el caso de una persona que es cristiano evangélico muy devoto y tiene todo su sistema de creencias basadas en la doctrina de la Biblia esta persona reaccionará de una manera totalmente diferente a una persona que sea atea ante la misma situación teniendo como única diferencia entre ellas la doctrina bíblica ya que la persona evangélica ante un problema laboral lo tomará con resignación, será sumiso ante su jefe y aceptará sus errores y los que no son suyos a fin de conciliar, todo esto lo hace por la doctrina de la Biblia que dice "hay que llevar la cruz para crecer en medio de la prueba" la persona lo verá de esta manera, pero el ateo lo que dirá es que el no tuvo la culpa que él desempeña bien su trabajo y se peleara con su jefe porque es injusto, ahora

al analizar lo complejo de la personalidad de cada uno de los casos de la persona evangélica y la persona atea **(Ibíd)**.

¿Cuál es la motivación que moverá a cada una de estas personas? para el evangélico la motivación será seguir adelante ya que la prueba le permite acercarse cada vez un poco más hacia su señor y seguirá los mandatos de este; para el ateo su motivación puede ser demostrarle al jefe que él estaba equivocado y que es un gran empleado (en el mejor de los casos) sino sentirá resentimiento y frustración contra el jefe y su motivación en lugar de aumentar irá disminuyendo cada vez más **(Ibíd)**.

Después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe se puede estudiar más a fondo que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el jefe sea como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con algo que él ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él, es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por cómo está configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para un jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados por que al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos **(Ibíd)**.

Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores: la estrategia que se planteará estará basada en la pirámide

motivacional y en el ciclo de motivación que se enseñan en este documento en las páginas anteriores (**Ibíd p. 136**).

Estrategia a seguir:

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él (**Ibíd**).

Factores que favorecen el liderazgo (**Puentes A, 2008. p.234**).

- ❖ El diálogo con todos.
- ❖ La delegación en los funcionarios.
- ❖ El trabajo no confortativo.
- ❖ Cumplir con las promesas.
- ❖ El conocimiento del trabajo de las distintas áreas.
- ❖ El buen ejemplo en la actuación de alcalde.
- ❖ El conocimiento de los problemas del municipio.



- ❖ La humildad y sencillez.
- ❖ El contacto permanente con la población.

En palabras simples, cuando cumplimos las promesas, cuando dialogamos con la comunidad, cuando delegamos tareas en nuestros funcionarios, cuando damos buen ejemplo, cuando aprendemos cada día, cuando actuamos con sencillez estamos no solo aumentando nuestro liderazgo sino aumentando nuestro poder. Es decir, generamos mayor credibilidad frente a nuestros electores o dirigimos y por tanto las probabilidades de obtener resultados aumentan, pues todos están dispuestos a cooperar y hacer un poco más para que los objetivos que son acordados sean alcanzados (**Ibíd**).

Pero, como se infiere del parrafo precedente, al aumentar el liderazgo no es poder personal el que aumenta únicamente, es el poder de toda la comunidad y de todos los funcionarios el que se ve fortalecido y liberado para contribuir al desarrollo propio y del territorio en el que habita. Un líder que empodera, que ayuda a liberar y acrecentar el poder de otros para que incidan en su propio desarrollo es, quizás, la figura ideal del gerente público(**Ibíd**).

Los empleados deben recibir una compensacion a cambio de su labor. El término “compensación” incluye aspectos adicionales a los comprendidos en sueldos y salarios, puede incluir incentivos, beneficios y servicios que ayudan a establecer un vínculo entre los costos laborales de la productividad. En casi todos los casos una amplia gama de servicios y beneficios constituyen parte del paquete total de la compensación que cada trabajador recibe. Gran parte de estas percepciones se deben ajustar a la legislación del país donde opera la organización (**William W, 1995.p.290**).



La compensación constituye un aspecto esencial de la administración de recursos humanos , que permanentemente busca obtener y desarrollar una fuerza laboral efectiva. La compensación es la gratificación de los empleados que reciben a cambio de su labor **(Ibíd).**

La administración del departamento del personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, a lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sera necesario reclutar personal de manera inmediata, con dificultades que estos presentan **(Ibíd.p. 291).**

Los resultados de la falta de satisfacción que pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro de la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Así mismo el escaso interés que despierta una función compensada pobremente puede llevar al ausentismo y a otras formas de protestas pasivas **(Ibíd).**

Las compensaciones insuficientes, sin embargo no son el único problema que existe. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad en la organización. Los costos altos de compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo a los que disfrutan de una compensación inmoderada **(Ibíd .p.291).**

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad de la empresa

constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor (**Ibíd**).

“Liderazgo es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea que cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Todos los gerentes, por definición, deben ser líderes, dado que sólo pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo, al cual deben inspirar o persuadir para que lo sigan. El liderazgo trata, entonces, de estimular (entusiasmar) e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos” (**León, 2010.p.1**).

## **IV. METODOLOGÍA Y MATERIALES**

**4.1 Ubicación:** El presente estudio se realizó en la institución de la Alcaldía ubicada en el barrio sol de libertad del Municipio de Siuna de la Región Autónoma Atlántico Norte (RAAN).

**4.2 Tipo de estudio:** Este estudio es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, porque se detallaron las actividades que realizan los trabajadores, así como la descripción de las condiciones en que laboran y se refirió sobre la incidencia del liderazgo. Es un estudio donde se valoró el desempeño laboral de las /los trabajadores de la alcaldía municipal de Siuna.

**4.3 La población:** La población para el estudio fueron los jefes y subordinados de las áreas de Recursos Humanos, Registro Civil y SISCAT de los cuales tres jefes (dos varones y una mujer) y cuatro subordinados (dos mujeres y dos varones), en total fueron tres mujeres y cuatro varones que laboran en la alcaldía municipal de Siuna.

**4.4 Lugar seleccionado:** El estudio se realizó en las instalaciones de la alcaldía municipal de Siuna.

**4.5 Grupo seleccionado:** El grupo seleccionado está compuesto por los jefes y empleados/as que laboran en el área de Recursos humanos (dos trabajadores), Registro civil (dos trabajadores) y SISCAT (tres trabajadores).

**4.6 Unidad de análisis:** La unidad de análisis fueron las/los trabajadores y responsables de área ó unidad de estudio.

**4.7 Unidad de observación:** El levantamiento de datos se realizó en las oficinas de recursos humanos, registro civil y siscat de esta manera enriquecer esta investigación con el fin de verificar lo planteado por los trabajadores.

#### **4.8 Descriptores:**

- ❖ Manual de cargos y funciones
- ❖ Condiciones laborales
- ❖ Liderazgo en la gerencia

#### **4.9 Criterios de selección:**

Inclusión: Las/los trabajadores de la alcaldía municipal que laboran desde hace cuatro años en las áreas de dirección de catastro, registro civil de las personas y recursos humanos. Incluimos solamente estas tres áreas porque son las que nos facilitaban la información para el estudio.

Exclusión: Las /los trabajadores que no laboran en las áreas antes mencionadas, porque en el permiso que se solicitó a la máxima autoridad, solamente autorizó las tres áreas de estudio.

#### **4.10 Fuentes y obtención de información**

Fuentes primarias: Las/los trabajadores y jefes de áreas seleccionadas de la alcaldía municipal de Siuna.

Fuentes secundarias:

- ❖ Revisión del manual de cargos y funciones de la alcaldía municipal de Siuna.
- ❖ Documentos de evaluación de personal.

#### **4.11 Técnicas e instrumentos:**

- ❖ Se realizó entrevistas a profundidad con preguntas abiertas dirigidas a los trabajadores y responsables de las áreas de estudio.
- ❖ Observación directa durante el período de la investigación.
- ❖ Revisión documental en el manual de funciones y contratos laborales.



#### **4.12 El procesamiento de la información:**

- ❖ El procesamiento de la información se realizó de la siguiente manera:
- ❖ Transcripción de las entrevistas realizadas a cada uno de los trabajadores y jefes.
- ❖ Se ordenó la información recopilada en base a cada uno de los descriptores.
- ❖ Se realizó una lectura minuciosa de acuerdo a cada descriptor, se redactó conforme a las preguntas y objetivos de manera ordenada y coherente la información.
- ❖ Se interpretó la información para relacionarlo con la teoría.

#### **4.13 Análisis de la información:**

El análisis se realizó mediante:

- ❖ La organización de la información de acuerdo a los objetivos.
- ❖ Se relacionó la información con la teoría.
- ❖ Se realizó su respectivo análisis para la redacción del trabajo final.

#### **4.14 Trabajo de campo o terreno:**

- ❖ Primera etapa: Esta etapa consistió en la visita a las instalaciones de la alcaldía municipal de Siuna, para solicitar permiso a los jefes de área y explicarle los propósitos de la aplicación de los instrumentos diseñados.
- ❖ Segunda etapa: En esta etapa se procedió a aplicar los instrumentos planteados para la recolección de la

información, a través de las entrevistas y la observación directa.

- ❖ Tercera etapa: Se procedió a la revisión documental
- ❖ Cuarta etapa: De acuerdo a la información recopilada se realizó el análisis de la información y posteriormente se ordenó de acuerdo a los objetivos y descriptores.
- ❖ Quinta etapa: Se procedió al procesamiento de la información y se hizo las correcciones necesarias, a través de los programas Word y Excel.
- ❖ Sexta etapa: Consistió en la elaboración del trabajo final.

## Matriz de descriptores

Objetivos	Descriptores	Pregunta Orientada	Técnica	Fuentes
Analizar el manual de cargos y funciones en relación a las actividades que realizan los trabajadores.	Manual de cargos y funciones	¿Cuáles son las actividades que realizan en función de sus cargos?	Entrevista, observación y Revisión documental.	Fuentes primarias: Las /los trabajadores y Jefes de áreas Fuentes secundarias: Manual de funciones y Contratos laborales.
Describir las influencias de las condiciones laborales en el desempeño de las/los trabajadores.	Condiciones laborales	¿Con qué medios cuentan en su área de trabajo? ¿De su valoración de las condiciones en que labora? Especifique su respuesta	Entrevista y observación.	Fuentes primarias: Jefes y trabajadores de áreas.
Identificar el liderazgo de la gerencia de recursos humanos para el desempeño laboral	Estilo de liderazgo en la gerencia de recursos humanos	¿Qué tipo de liderazgo practica la gerencia en las/los trabajadores? ¿Cree usted que el liderazgo que se practica es el más adecuado para el buen desempeño? ¿En que debe mejorar?	Entrevista y observación.	Fuentes primarias: Jefes y trabajadores de áreas.

## V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de la aplicación de los diferentes instrumentos y técnicas de recolección de información seguida de un proceso de análisis e interpretación de datos la investigación figura los resultados siguientes en cuanto al objetivo de valorar el desempeño laboral de las y los trabajadores de la alcaldía municipal de Siuna.

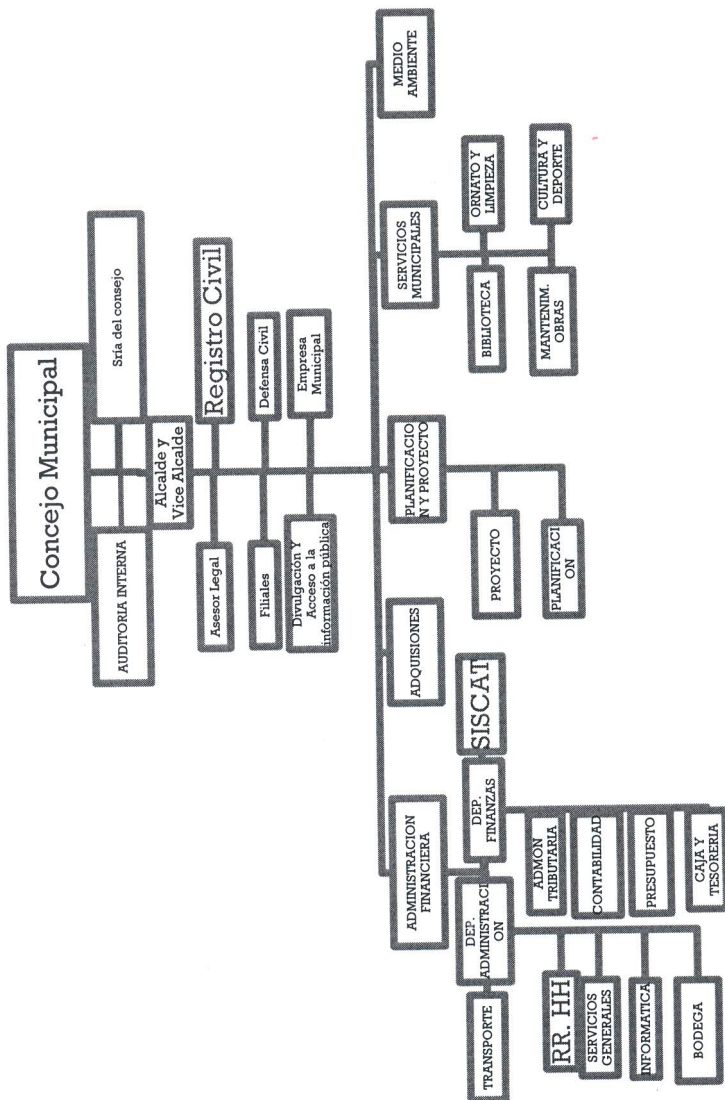
La valoración del desempeño laboral de las/ los trabajadores de la alcaldía municipal de Siuna se realizó específicamente en tres áreas: Recursos humanos, área importante e indispensable para esta investigación, siendo la más esencial en la contratación, evaluación, motivación y promoción de los recursos humanos de dicha entidad. Registro civil de las personas encargadas de anotar los hechos vitales y jurídicos del municipio de Siuna y SISCAT (sistema de catastro) área encargada de administrar el patrimonio inmobiliario urbano y rural del municipio.

El organigrama refleja la manera en que la alcaldía municipal de Siuna está organizada, siendo el concejo municipal la máxima autoridad donde se toman decisiones importante seguidamente auditoría interna y secretaria del concejo , luego tenemos al alcalde quien representa la alcaldía en los eventos y gestiones tanto en el área de trabajo como eventos público, vela por el cumplimiento de los objetivos de la misma, orienta y corrige las diversas actividades asignadas a las diferentes áreas que conforman la institución.

En si en el organigrama se encuentran reflejadas las áreas de estudio, sus subordinados y sus jefes, las áreas son tres: Registro civil, Recursos Humanos y SISCAT



Grafico N° 1 . Organigrama de la Alcaldia Municipal de Siuna.



## **5.1 Análisis del manual de cargos y funciones en relación a las actividades que realizan los trabajadores.**

El responsable de recursos humanos y su secretaria coinciden en que el manual de funciones es un documento donde se reflejan cada una de las actividades que deben realizar los y las trabajadoras de la alcaldía municipal de siuna detallando los requisitos del cargo, quien va a ser su jefe inmediato y su subordinado todo en relación a su contrato laboral.

Lo expuesto por los dos funcionarios coincide con Rentas, D.(2010), quien en su teoría establece que puede conceptuarse al manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Durante la revisión documental se identificó que el manual de funciones de la alcaldía no tenía reflejada una secretaria de recursos humanos en dicha area, sin embargo, nos manifestó que ella se guía del cargo de su jefe inmediato ya que ambos realizan las mismas funciones dado que la institución es muy grande y por ende tienen mucho personal es por eso que existe una secretaria.

La responsable de registro civil de las personas expresó literalmente:

*“ El manual de funciones es un libro de gran importancia, donde se encuentran todas la funciones detalladas de mi cargo el cual tiene los reglamentos que se deben de cumplir con mucho cuidado y que todos los trabajadores debemos de conocer, asi mismo se puedan apoyar en el manual cuando tengan alguna duda respecto a sus funciones”(entrevista realizada el 16/03/2012)*

Lo anterior expuesto se relaciona con lo que nos expresa Reyes R. (2009,) que el manual define las funciones y les ayuda a comprender el funcionamiento general de las distintas áreas. Además de servir de guía de trabajo permanente para todas las unidades organizativas ya que especifica cuál debe ser la finalidad que oriente todas sus actividades.

Si bien es cierto las funciones de registro civil están orientadas en el manual de funciones, esta tiene un conflicto de mandato, dado que existe un manual único del registrador donde establece funciones diferentes y tiene que responder a otros entes que no son la alcaldía municipal de siuna, tal es el caso del consejo supremo electoral que ya tiene todo sus formatos prediseñados para el registro de las personas.

La secretaria de registro civil de las personas expresó literalmente:

*“El manual es como el pan de cada día el cual alimenta de conocimientos técnicos para desempeñarse bien en su trabajo así mismo cumplir con los objetivos y políticas planteadas por la institución”* (entrevista realizada el 16/03/2012).

Lo antes manifestado se relaciona con la teoría de Rentas, D. (2010), que nos expresa que manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.



A pesar que la mayoría de los trabajadores de las áreas en estudio conocen el manual de funciones esta no es una guía muy eficaz para el desempeño laboral, dado que se encuentra desactualizado desde hace muchos años, por lo que existen nuevos cargos que no figuran en él. Además la remoción y/o promoción de cargos en la institución no se realiza según los instrumentos administrativos y requisitos del puesto, establecidos en los manuales sino por otros elemento de juicio muy contrario a lo que establece la administración de recursos humanos.

Los /las trabajadores/as de esta institución manifestarán *“el manual de funciones es un libro donde se orientan e informan acerca de los cargos y sus funciones a realizar y de igual manera los requisitos”* lo manifestado por los trabajadores coincide con la opinión de Reyes R. (2009), que dice que el concepto de manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: Significa un folleto, libro carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa.

Los/las trabajadores/as de las áreas de recursos humanos, siscat y registro civil expresarán *“es de gran importancia contar con un manual de funciones en la alcaldía municipal de Siuna ya que así se desempeñaran mejor en su trabajo y que también son importantes para los nuevos trabajadores para que estén informados de las funciones que van a realizar en relación a su cargo y los requisitos que se requieren para poder desempeñar eficazmente sus labores diarias”* esto se relaciona con lo que nos dice el señor Dramand S.(1983), quién en su teoría nos dice que los manuales sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente

sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento. Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

En la revisión documental que se realizó en el manual de registrador de la alcaldía municipal y otros instrumentos administrativos, encontramos las fichas ocupacionales donde se describen las funciones a realizar también contiene leyes y reglamentos que deben ser tomadas en cuenta al momento de ejecutar sus labores, Franklin, E. (2002), nos plantea que los manuales de puesto, llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular; por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica como deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir un manual de contenido múltiple.

El responsable de recursos humanos explicó *“en el manual de funciones y el contrato se describe cada cargo con sus respectivas funciones que deben realizar los candidatos al puesto laboral ”* (entrevista realizada el 15/03/2012), sin embargo en la revisión documental se encontraron contratos que no describen de que trata el cargo que desempeñan actualmente, solamente tienen anexo una hoja de traslado, William W.(1995), nos define cargo como: “una explicación escrita de los deberes, las condiciones de un trabajo y otros aspectos relevantes de un cargo específico. Todas las formas de descripción de cargos debe de tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de cargos de diferentes niveles puede precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos”

Los contratos laborales de cada una de las personas que trabajan dentro de una institución, deben realizarse acorde al manual de funciones, además deben mantenerse actualizados sus expedientes laborales para que estén completos y los trabajadores puedan realizar correctamente sus funciones, de esta forma se puede aumentar el nivel en su desempeño laboral.

### Área de recursos humanos

Esta área consta de dos trabajadores los cuales son: el responsable de área y la secretaria, ambos dicen conocer el manual de funciones y sus requisitos para dicho puesto, pero solo lo cumplen en un 85% según entrevista dirigida a responsable; sin embargo cabe señalar que en el manual de funciones de la alcaldía municipal no se encuentra un subordinado para el cargo de responsable de recursos humanos.

El responsable de recursos humanos en su entrevista nos expresó:

*“El cargo que yo ejerzo va en dependencia del área de administración y finanzas y mi jefe inmediato es el director administrativo, yo tengo subordinada a una secretaria”*

De acuerdo al manual de funciones de la alcaldía municipal de Siuna (2004), nos describe el cargo “responsable de recursos humanos” de la siguiente manera: área organizativa: dirección de administración y finanzas, cargo inmediato superior: director administrativo financiero, cargo subordinado: ninguno.

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos de dicha institución, nos expresó:

*“Los requisitos de los que yo tengo conocimiento son: tener un buen nivel académico, ser apto para desempeñar el*



*cargo y saber de que se trata el puesto* ” (entrevista realizada el 15/03/2012), esto se contradice con el manual de funciones de la alcaldía (2004) que plantea que los requisitos de responsable de recursos humanos son: Administrador de empresas, psicología o carrera a fin, manejo de programas computarizados, experiencia 2 años similares.

Y de acuerdo a las funciones que ejerce manifestó: *“como responsable de recursos humanos verifico que el trabajador tenga sus documentos completos, que se sienta seguro, en confianza al resolver algunos problemas dentro de la institucion y llevar los derechos de los trabajadores”* (entrevista realizada el 15/03/2012), sin embargo el manual de funciones de la alcaldía (2004) nos dice que las funciones que el debe de realizar son:

1. Realiza conforme normas específicas los procesos de selección y evaluación de personal.
2. Propone medidas de estímulos y motivación del personal que labora en la municipalidad.
3. Vela por el cumplimiento del reglamento interno y el manual de funciones.
4. Elabora contrato para los trabajadores de la municipalidad.
5. Llena formularios del INSS y realiza informe mensual.
6. Elabora informe de retención del impuesto sobre la renta.
7. Actualiza y registra en el expediente del personal cada uno de los movimientos, autorizaciones, faltas y evaluaciones del personal conforme a los reglamentos.
8. Controla y registra las ausencias, permisos y llegadas del personal.
9. Registra y controla vacaciones.
10. Elabora reporte de deducción de salario de los trabajadores para la planilla.
11. Recopila y controla la información de horas extras trabajadas, incentivos, deducciones para préstamo

aporte al seguro social patronal y del empleado y otras deducciones para la elaboración de la planilla.

12. Elabora la planilla del personal permanente y transitorio.
13. Elabora la liquidación final de los trabajadores conforme las leyes laborales vigentes. Realiza otras funciones relacionadas con su cargo y encomendadas por su jefe inmediato superior.

El funcionario no tiene suficiente conocimiento sobre el manual de funciones de dicha institución, lo cual es preocupante ya que como responsable de recursos humanos, es la persona que debería tener más conocimiento en relación a su cargo. El contrato laboral de este trabajador tiene las funciones establecidas según manual, pero si tiene conocimientos de su cargo en cuanto a la dependencia, sin embargo el manual de funciones no indica un cargo subordinado a él.

En la entrevista que se le realizó a la secretaria del área de recursos humanos ella nos expone: *“los requisitos que me pidieron para dicho cargo son: tener secundaria aprobada, haber aprobado un curso de mecanografía, conocimientos básicos de computación, curriculum completo con sus documentos soporte y las funciones que realiza son:*

1. *Control de los trabajadores (entradas y salidas)*
2. *Accidentes para reportarlos al INSS*
3. *Los trabajadores planifican y piden sus vacaciones.*
4. *Subsidios*
5. *Permisos*
6. *Actualización de los expedientes*
7. *Actualización de contrato por tiempo definido e indefinido*
8. *Realizar el roll de cumpleaños del mes*

Lo antes descrito por ella no coincide con el contrato laboral(2004), ya que en contrato no aparecen las funciones que ella debe de realizar, solamente tiene una carta de

traslado debidamente autorizada pero no tiene adjunto las funciones que debe de ejercer.

El puesto de secretaria de recursos humanos, debe contemplarse en el manual de cargos y funciones de la municipalidad y por ende en el contrato laboral, para una mejor organización de los recursos humanos y de esta manera evitar problemas con futuras auditorias.

Así mismo deben definirse funciones específicas para este cargo de lo contrario ella terminará haciendo el trabajo del director de recursos humanos y por su baja escolaridad, el trabajo del área sería deficiente poniendo en desventaja a todos los trabajadores de la comuna.

### Área de Registro Civil de las Personas

El área de registro civil está conformada por dos personas; la responsable de área y la secretaria.

En la alcaldía el jefe inmediato para esta área es el alcalde, sin embargo para realizar su trabajo se coordina con el consejo electoral regional o registro central ubicado en Puerto Cabezas y su cargo subordinado es la secretaria de registro civil.

En la observación directa nos dimos cuenta que tanto la responsable como la secretaria realizan las mismas funciones, entre estas atender al público en lo que solicite, ya sea inscripción de niños, solicitud de partidas de nacimiento. Sin embargo en otras ocasiones la secretaria atiende al público y la responsable realiza otras funciones en la computadora.

Las funciones que ejerce la responsable de registro están establecidas en un manual llamado "Manual de Registradores" dicho manual es facilitado por el Consejo Supremo Electoral, también algunas de las funciones que



aparecen en este manual están establecidas en su contrato. En el caso de la secretaria no aparecen sus funciones en el contrato ya que esta vencido y es un contrato de técnico valuator, mediante la revisión documental se identificó que en su contrato no tiene una carta de traslado con las funciones de secretaria de registro civil.

En su entrevista la responsable de registro menciona:

*“Cuanto inicié a trabajar el principal requisito que me pidieron es estudiar leyes, pero yo en ese tiempo era bachiller y operador en microcomputadoras aun así me contrataron”* (entrevista realizada el 16/03/2012).

Lo antes descrito se contradice con los requisitos del manual de funciones de la alcaldía municipal (2004) que menciona: Requisitos del cargo de responsable de registro civil; grado académico o escolaridad egresado o estudiante de la carrera de derecho, con conocimiento en computación, habilidades o aptitudes requeridas manejo de normas y procedimientos del registro civil, buena ortografía, experiencia laboral 3 años, iniciativa necesaria saber relacionarse con el público.

*También nos expresó “estoy en este cargo desde hace 20 años y las funciones que realizo son:*

- ❖ *Velar por todo el mantenimiento y cuidado de los libros desde 1942*
- ❖ *Elaborar y firmar actas de apertura y cierre*
- ❖ *Atención al público*
- ❖ *Certificaciones*
- ❖ *Inscribir hechos vitales*
- ❖ *Hacer informe y estadísticas anuales y mensuales*
- ❖ *Mantener actualizado el inventario*
- ❖ *Mantener coordinación con diferentes instituciones”* (entrevista realizada el 16/03/2012).

El manual de funciones nos describe las actividades que debe realizar la responsable de registro civil de la siguiente forma:

1. Realiza la inscripción del estado civil de las personas, conforme al Arto. 503 del código civil.
2. Recepción datos, constancias o testimonios emitidos por jueces u abogados para dar inicio a los trámites del caso.
3. Consultar los libros del registro civil de las personas para emitir certificaciones.
4. Firma las certificaciones de nacimiento, reposición de partidas de nacimiento, constancia de soltería, matrimonio, disoluciones, defunción y discernimiento de guarda.
5. Supervisa y controla la integridad de los libros de inscripciones a fin de evitar su alteración, destrucción o sustracción.
6. Controla el uso de la papelería y solicitar el suministro correspondiente al consejo supremo electoral.
7. Elaborar y remitir al consejo supremo electoral municipal y al alcalde el informe mensual y anual de las inscripciones realizadas.
8. Realiza otras funciones relacionadas a su cargo que le sean encomendadas por su jefe inmediato superior.
9. Puede recibir solicitudes de instituciones como: Ministerio de la Familia, Policía Nacional, Juzgado local, entre otros.
10. Cumple con las disposiciones establecidas en el reglamento interno.

Esto nos indica que tiene conocimientos del manual de funciones de la municipalidad, sin embargo ella nos manifiesta que el manual de registradores con que trabaja es del año 2009 lo que significa que no está actualizado.

Se comprobó que los dos manuales con que se rige (manual de registradores y manual de funciones) y el contrato laboral

coinciden en un 90% con las funciones que tiene establecidas. Sin embargo nos dimos cuenta que ella no cumplía con todos los requisitos para optar al cargo según el manual de funciones.

En cuanto a la secretaria nos mencionaba *“las funciones que yo realizo son atención al público en lo que solicite, ya sea partidas de nacimiento, inscripción de matrimonios, actas de defunción y otras funciones que me encomienda mi jefa.* (Entrevista realizada el 16/03/2012).

Esto coincide en su mayoría con las actividades que debe realizar según el manual de funciones las cuales son:

- 1) Realiza la inscripción del estado civil de las personas.
- 2) Elabora las certificaciones de nacimiento, reposición de partidas de nacimiento, soltería, matrimonios, disoluciones, defunción y discernimiento de guarda.
- 3) Hace el índice de las inscripciones
- 4) Archiva las sentencias de divorcio, matrimonio, defunciones, reposición de paridas de nacimiento.
- 5) Busca las inscripciones que solicita el público y emitir las certificaciones.
- 6) Cuida la integridad de los libros de inscripciones a fin de evitar su alteración, destrucción o sustracción.
- 7) Realiza otras funciones relacionadas con su cargo que le sean encomendadas por su jefe inmediato superior.
- 8) Cumple con las disposiciones establecidas en el reglamento interno.

La secretaria nos comentó que los requisitos que le pidieron para dicho puesto solo era tener conocimientos de mecanografía o computación, sin embargo en el manual de funciones de la alcaldía los requisitos son: bachiller con conocimientos de computación, dinámica, experiencia mínima: 1 año, esto significa que si cumple con los requisitos del puesto.



Mientras en el contrato laboral no tiene establecida las funciones que debe realizar solamente tiene una hoja de traslado de área, ya que estaba en SISCAT, pero nos manifestaba en la entrevista realizada que conoce las funciones del puesto que desempeña actualmente.

#### Área de SISCAT (Sistema de catastro)

Esta área la conforman tres trabajadores; el responsable de área y dos técnicos valuadores. El SISCAT responde al administrador tributario, para coordinar su trabajo lo hace con el alcalde y el administrador, pero nos manifestaba que para realizar algunas funciones tienen que consultar con el área de registro civil.

Las funciones que realiza el responsable de esta área están plasmadas en el manual de funciones de la institución, pero en el contrato refiere que las funciones a realizar serán especificadas por su jefe inmediato.

Los valuadores dependen del responsable de área y sus funciones están especificadas en el manual de funciones de la institución, pero nos decían que ellos no tienen conocimiento del manual y que también no existe un manual específico para el área de SISCAT, uno de ellos sabe sus funciones porque están establecidas en su contrato, pero el otro las conoce por medio de su responsable ya que no tiene contrato porque empezó a trabajar en julio 2011, el responsable de recursos humanos nos informaba que el contrato ya está hecho pero se encuentra en la oficina del alcalde para que sea firmado pero hasta la fecha no se lo han entregado.

Los entrevistados de las tres áreas nos mencionaban que es de vital importancia conocer el manual de funciones para su mejor desempeño y evitar la sobrecarga de trabajo, esto se relaciona con lo que dice Dramand S.(1983) "Los manuales

sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio.

El manual de cargos y funciones de la alcaldía municipal, coincide con las funciones que realizan los trabajadores de recursos humanos, registro civil y SISCAT. Una institución tiene trabajadores eficaces cuando se les da a conocer el manual de funciones desde que ellos ingresan por primera vez a laborar, para que tengan conocimientos de las actividades que van a realizar acorde al cargo que va a desempeñar, de esta manera mejorar entrenamiento a su quehacer y sean trabajadores ejemplares cumpliendo con las políticas y objetivos de la institución.

## **5.2 Influencias de las condiciones laborales en el desempeño de los trabajadores.**

### Área de recursos humanos:

Es la encargada de seleccionar al personal, llevar registros y expedientes, capacitar y evaluar al personal.

En el área de recursos humanos no se cuenta con todas las condiciones necesarias para desempeñar bien su trabajo, ya que hacen falta equipos tales como computadoras, aire acondicionado, escáner, teléfono, fotocopidora. Y todo esto influye en que el personal no se sienta satisfecho del ambiente en que trabaja.

Una trabajadora de esta área expresaba *“para mi es indispensable tener todas las condiciones necesarias para desempeñar bien mi trabajo y sentirme satisfecha de lo que hago, si tuviera todas las condiciones no hubiera impedimentos para cumplir en tiempo y forma con mi trabajo, por ejemplo la computadora hay que compartirla en el área”* (entrevista realizada el 15/03/2012). Esto contradice a lo que

dice Barbosa L (2001) "el ambiente propicio que deben tener los trabajadores para el desempeño de sus actividades laborales, con instalaciones físicas acondicionadas y adecuadas, proporcionándoles el equipo de trabajo, brindándoles mantenimiento, reparación apropiada y sustitución de estos cuando el caso lo amerite

Los funcionarios creen que el espacio con que se cuenta es adecuado para desempeñar bien sus actividades laborales, sin embargo durante la observación pudimos visualizar lo contrario, el espacio no es el adecuado porque no pueden desplazarse bien debido a que hay dos escritorios y dos archivadores que obstaculizan el paso, esto se relaciona con lo que expresa Araya, J.(1993), que "Una de las condiciones laborales para el buen desempeño es localización de oficinas. La consideración más importante es, desde luego, si el edificio se adapta perfectamente al tipo de actividades en que interviene la empresa. Si hay que acomodar una gran cantidad de público, es lógico que el espacio de terreno disponible debe ser tan vasto como sea posible" **Ver anexo #5 fotografía 3.**

Otra de las condiciones laborales importantes para desempeñar bien el trabajo es contar con los equipos y medios de seguridad necesarios tales como computadora en buen estado, extinguidores en caso de incendios y esto no coincide con lo que dice Barbosa, L. (2001), que menciona : " Entendemos por ambiente laboral el ambiente propicio que deben tener los trabajadores para el desempeño de sus actividades laborales, con instalaciones físicas acondicionadas y adecuadas, proporcionándoles el equipo de trabajo, brindándoles mantenimiento, reparación apropiada y sustitución de estos cuando el caso lo amerite, elementos que son necesarios para reducir y eliminar los riesgos profesionales en los lugares de trabajo"



Esta área se considera como una de las más importantes de la alcaldía porque es donde se llevan los registros de cuantas personas han sido inscritas, cuantas personas han fallecido, entre otros registros importantes.

Según la entrevista realizada a las trabajadoras de esta área decían *“una de las principales condiciones para su mejor desempeño es que no contamos con una base de datos en el municipio y que solo hay en registro central. Para obtener algún dato tienen que buscar como comunicarse ya que tampoco contamos con una línea telefónica en esta oficina además para resolverle a la población llamamos con nuestros celulares”*.

Mediante la observación directa se puso en evidencia que no tiene suficiente espacio para ordenar todos los documentos que ahí se realizan y que se archivan durante mucho tiempo. También nos comentaban que el aire acondicionado lo tienen pero solo es para que los documentos se mantengan en buenas condiciones.

En esta oficina la iluminación es solo artificial (lamparas), y el espacio es muy pequeño por lo que no pueden circular libremente las dos trabajadoras de dicha área violentando lo que establecen los anexos del código laboral de la república de Nicaragua. (1997), que nos dice que la iluminación de los lugares de trabajo debiera permitir que los trabajadores dispongan de unas condiciones de visibilidad adecuados para poder circular y desarrollar sus actividades sin riesgo para su seguridad y la de terceros, con un confort visual aceptable **Ver anexos 5 fotografía #4 y 5.**

Según nuestro criterio para que una persona desempeñe bien su trabajo, debe de contar con todas las condiciones físicas necesaria para desarrollar las actividades del cargo asignado, como son los equipos de oficinas y útiles, un



espacio adecuado, específicamente en esta área es ineludible que exista una base de datos porque esto afecta el desempeño de las trabajadoras del área al momento de brindar información al público.

### Área de SISCAT (sistema de catastro)

Es el área encargada de cobrar impuestos, corroborar medidas, arreglar conflictos, todo lo referido a andenes, lotificación de terrenos entre otros.

Aquí las condiciones son adecuadas ya que tienen una oficina de gran tamaño y no excede los 80 pies, en dicha área laboran tres personas las cuales no tienen los equipos necesarios para su desempeño, se tiene luz natural y artificial, suficiente espacio, ventilación natural y artificial pero se necesitan archivadoras, Computadoras, fotocopadoras, líneas convencionales, otras necesidades básicas como agua, café entre otros. Esto refleja que se cumple con lo que manifiesta Araya, J. (1993), que "El edificio mejor adaptado a la luz natural es de forma rectangular y con una anchura no superior a 80 pies y situado de forma tal que uno de sus lados mas largo este orientado hacia el norte, cuya luz es la más satisfactoria para trabajos de oficina porque es la que tiene menos variaciones." **Ver anexo #5 fotografía 6 y 7.**

Uno de los trabajadores de SISCAT expresó que para que el pueda realizar con más eficiencia su trabajo tiene que tener una remuneración salarial acorde con las funciones que realiza, esto nos demuestra que no esta satisfecha con su salario y para un mejor desempeño se debe de tener todas las condiciones necesarias y una condicion indispensable para el mejor desempeño del trabajo es la retribución monetaria como nos expresa Marcos E.(1993), en su concepto que dice:"La retribución del trabajo o salario es la prestacion principal y básica, como objeto inmediato de la

obligación que adquiere el empresario por el contrato. El salario es la prestación correlativa al trabajo o actividad que realiza el trabajador, es así que la presencia de la retribución es nota definidora del contrato del trabajo de tal manera que sin salario no hay contrato.

En esta área se cuenta con suficiente espacio, iluminación y ventilación natural, pero no tienen todas las condiciones necesarias para desarrollar con eficacia su labor por la falta de equipos de oficina, archiveros, GPS, escritorios y sillas, la falta de todo esto influye a que el trabajador no cumpla con sus actividades diarias dando un resultado negativo en el desempeño laboral afectando a la institución.

### **5.3 El liderazgo de la gerencia de recursos humanos para el desempeño laboral.**

El liderazgo en las áreas estudiadas se considera como un liderazgo democrático, según entrevistas realizadas a los subordinados de las tres áreas, así como a los responsables nos comentaban que existe un buen liderazgo ya que hay comunicación tanto en empleados como en jefes.

Uno de los subordinados nos decía que quizás no se practica un buen liderazgo, pero se hace lo posible por hacerlo bien y que para que sea mejor debe de reforzar con más métodos. A la mayoría de los trabajadores se les motiva pero de distintas formas. En el área de registro la responsable motiva a su subordinada aconsejándola, dándole pequeños regalos como tarjetas de amistad, adornos y ayudándola cuando tiene dificultad en el trabajo, en el área de SISCAT el responsable motiva a sus subordinados ayudándolos, felicitándolos por su buen trabajo y dándoles ánimo, en recursos humanos se motiva felicitando, estando pendiente del trabajo y ayudándolos a realizar con más ánimo sus actividades.

Según la observación durante el periodo de estudio se pudo notar que el alcalde saluda diariamente a sus trabajadores antes de integrarse a sus labores, conversa un rato con ellos, es decir que él se hace notar por los trabajadores.

En la entrevista que se le realizó a la responsable de registro manifestaba que ella como líder tiene un objetivo planteado y necesita de su subordinada para alcanzarlo "para cumplir este objetivo debo de ser una buen líder, inspirarle confianza a mi subordinada ya que si yo la trato mal no va ha hacer un buen trabajo, tendremos conflictos y no vamos a poder satisfacer la necesidad de la población que nos visita a diario" estando acorde con Leon, R. (2010), que "Liderazgo es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea que cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Todos los gerentes, por definición, deben ser líderes, dado que sólo pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo, al cual deben inspirar o persuadir para que lo sigan. El liderazgo trata, entonces, de estimular (entusiasmar) e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos".

Se considera que en el área de registro civil el líder cumple con esta teoría ya que su subordinada literalmente nos manifestaba "mi jefa me motiva ayudándome cuando tengo problemas, me aconseja para mejorar mi carácter y debido a su experiencia laboral me explica amablemente cuando tengo dificultad al momento de realizar mi trabajo" Santos J.(1993) nos menciona que "Para un buen liderazgo tiene que existir motivación: La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa".



Existe una buena motivación de parte de los jefes hacia sus subordinados y por ende una excelente comunicación de esta manera contribuye a cumplir con los objetivos y metas planteados por la institución y además este aspecto eleva el rendimiento laboral y la capacidad de los trabajadores para producir trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, dando resultados en su desenvolvimiento.

Todos los entrevistados coincidieron en que sus jefes los consideran líderes democráticos, porque existe una buena comunicación, hay un trato adecuado y hay trabajo en equipo entre subordinados y jefes y viceversa al momento de realizar el trabajo. Mediante nuestra observación nos dimos cuenta que lo que se menciona anteriormente es verídico, ya que pudo observar que los jefes saludan a sus subordinados fraternalmente durante el período de estudio esto se relaciona con lo que dice German, G (2007), en su definición donde dice que el líder democrático "Decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el Líder Democrático es percibido como una persona insegura. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión".

En esta institución se hace lo que menciona Gómez, M. (2008), cuando se refiere a la política, debido a que el líder de esta institución (alcalde) es elegido democráticamente por la población en elecciones donde participan diferentes partidos políticos y sin embargo dentro de la institución al momento de elegir al personal no lo hacen de acuerdo a su preparación académica sino por la procedencia del partido vencedor, Gómez refiere que "En muchas organizaciones, las personas que están a cargo de los puestos directivos por lo general ascienden a esa posición, debido a que son familiares de los dueños, así como también en la política se aplica este tipo de prácticas; por tal razón aún no se acepta

la idea de que las posiciones directivas deben ser otorgadas en base al mérito y no por el nacimiento.

Según el responsable del área de recursos humanos manifestaba que la administración de recursos humanos es la que se encarga de la entrega de sueldos y salarios a los empleados de la alcaldía municipal de Siuna de acuerdo a sus funciones , además se ocupa de supervisar que los trabajadores obtengan un buen desempeño laboral. Esto se concuerda con lo que dice William W.(1995) que "La compensación constituye un aspecto esencial de la administración de recursos humanos , que permanentemente busca obtener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

El tipo de liderazgo que se practica en la institución es el más idóneo, los trabajadores se sienten satisfechos con todos los líderes, incluyendo la máxima autoridad que es el alcalde, además se considera que hay una excelente motivación, pero en lo particular los trabajadores necesitan un poco más de motivación en lo que refiere a bonos, incentivos, aumento salarial, un premio al mejor trabajador del mes para aumentar la confianza por parte del empleado y ganar eficacia, eficiencia y competitividad en la institución.

## VI. CONCLUSIONES

- ❖ El manual de funciones de la alcaldía municipal de Siuna está acorde con las actividades que realizan los trabajadores, no está actualizado desde el año 2004, por esta razón existen actualmente cargos que no están incluidos en el. Los contratos laborales no están renovados, en los hallazgos aparecen expedientes sin las fichas ocupacionales. En cuanto a los requisitos que el manual de funciones requiere en esta institución no los cumplen en su totalidad porque existen trabajadores que no tienen el nivel académico según el cargo que desempeñan actualmente.
- ❖ En el área de Recursos humanos no se cuenta con las suficientes condiciones para que los trabajadores se desempeñen bien en su trabajo, haciendo falta la mayoría de los equipos que debe tener una oficina como son: computadoras, servicios de internet, sillas el espacio es muy pequeño para poder movilizarse. El área de registro civil tiene poco espacio debido a la gran cantidad de archivadores que poseen, tienen mucha dificultad en movilizarse ya que son dos personas y de esta manera no pueden desempeñar bien sus actividades, no cuentan con una base de datos para brindar información al público, tampoco tienen el servicio de internet, ni líneas convencionales.

En cuanto al área del SISCAT esta tiene suficiente espacio, la iluminación y ventilación es la adecuada, pero carecen de materiales y equipos de oficina, archivadores, computadora, GPF, fotocopadoras, líneas convencional, programas actualizados, cintas métricas, internet, escritorio, servicios básicos como agua y café.



El desempeño laboral de los/las trabajadores/as no es muy eficiente debido a la inexistencia de los cargos en el manual de funciones y los requisitos del cargo, la pocas condiciones laborales como equipos de oficina y accesorios y la poca motivación de parte de sus líderes y en cuanto a la gerencia de recursos humanos que no seleccionan el personal de acuerdo a su preparación académica.

- ❖ En las áreas de estudio se considera que existe un buen liderazgo, ya que las/los trabajadores/as de las tres áreas expresaron que sus líderes son democráticos y por ende reciben una buena motivación y hay un buen trabajo de equipo lo que permite que los trabajadores se desempeñen eficazmente.

## VII. RECOMENDACIONES

Al responsable de recursos humanos:

- ❖ Que gestione la actualización del manual de funciones de la institución y darlo a conocer ante el personal, para que de esta manera todos conozcan cuáles son sus funciones.
- ❖ Que actualice los contratos laborales independientemente de que los hayan promovido de cargo para evitar futuros malos entendidos con personas ajenas a la institución y también actualice el manual de acuerdo a los cargos que existen actualmente.
- ❖ Tomar en cuenta los requisitos de cargo que contiene el manual de funciones al momento de seleccionar el personal que va a laborar.

A los trabajadores:

- ❖ Que se interesen más por conocer el contenido del manual de funciones para que de esta manera ellos tengan presente las funciones que deben realizar realmente de acuerdo a su cargo.
- ❖ Que gestionen con su máxima autoridad escrita y verbalmente sobre las necesidades que tienen para mejorar las condiciones con que trabajan y de esta forma poder cumplir con eficiencia su trabajo.

A todos los jefes de área:

- ❖ Es indispensable que en la institución motiven a sus trabajadores/as mediante incentivos económicos, elogios en público, felicitaciones verbales o escritas.

- ❖ Que mantengan el liderazgo que hasta ahora han tenido, y que implementen más técnicas para que el trabajador se sienta satisfecho.

A la máxima autoridad:

- ❖ Que tome en consideración en el organigrama de la alcaldía municipal de Siuna, que el área de recursos humanos no debe de depender del área de administración financiera, ya que consideramos que debería depender directamente del alcalde.



## VII. LISTA DE REFERENCIA

1. A.Mayers, P. P. (1984). Administración de personal. México: McGraw-Hill.
2. Aguilar, S. M. (2008). Administre su Empresa se la Estrategia a la práctica. (1ra. edición, Ed.) Bogotá Colombia: Alfa Omega.
3. Alcaldía. (2004). Manual de funciones. siuna.
4. Alcaldía. (sf). Contratos laborales.
5. Araya, J. C. (1993). Técnicas de organización y métodos (Vol. 2 Parte). San José;Costa Rica: UNED.
6. Ballen, S. (2008). Administre su empresa de la estrategia a la práctica, Recursos humanos. Bogotá Colombia: McGrall Hill.
7. Barbosa, L. (2001). Higiene y seguridad ocupacional (2da ed.). Managua: Imprimatur 2000.
8. Belloso, R. (2007). inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior . venezuela.
9. Chiavenato, I. (1997). Administración de Recursos Humanos (Segunda Edición ed.). Bogotá Colombia: Mc Grall Hill.
10. Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos humanos. caracas: insula.
11. Chiavenato, I. (2002). Gestion del Talento Humano. Bogotá Colombia: Mc Grall Hill.
12. Código de la República de Nicaragua. (1997). Managua : Jurídica.

13. Dessler, G. (1996). Administración de Personal (Sexta Edición ed.). México: Prentice-Hall.
14. Dramand Susan . (1983). Como preparar manuales administrativos. Mexico: Nueva editorial.
15. Franklin, E. B. (2002). organización y método un enfoque competitivo. México: McGraw-Hill.
16. German, G. F. (2007). Impacto de la motivación en el desempeño laboral de los empleados en la unidad de atención y prevención de la violencia de la fiscalia del distrito nacional. Republica Dominicana. (2007).
17. Gomez, M. G. (2008). la importancia del liderazgo en las organizaciones.
18. Gonzalez, H. N. (2002). La evaluación del desempeño de los servidores públicos. México.
19. Hall, R. H. (2002). Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall.
20. Koontz. (2007). EL FACTOR LIDERAZGO. Retrieved from [http://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=manual+direccion+general+de+rentas&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dgi.gob.ni%2Finterna.php%3Fsec%3D159&ei=k4IxT-rnEdG2twfR6uHeBg&usg=AFQjCNFarJc5TREg30EZsDvhZil\\_ti0eUA](http://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=manual+direccion+general+de+rentas&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dgi.gob.ni%2Finterna.php%3Fsec%3D159&ei=k4IxT-rnEdG2twfR6uHeBg&usg=AFQjCNFarJc5TREg30EZsDvhZil_ti0eUA). Consultado el 10/04/2012
21. León, R. Y. (2010). www.monografias.com. Retrieved Junio 25, 2012, from www.gerenciayliderazgo.com
22. Lugos, J. P. (2007). Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educacion básica . caracas.

23. Marcos, E. F. (1993). Derecho individual de trabajo (2da edicion ed.). Madrid: Universidad de educación a distancia.
24. Mendieta, W. D. (2009). Manual de organización y funciones. Totogalpa.
25. Mendoza, A. Q. (2005). Protocolo de desempeño laboral de las mujeres que laboran dentro de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Siuna: URACCAN.
26. Meza, R. N. (2007). <http://www.monografias.com/trabajo19/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>. Retrieved febrero 01, 2012
27. Mondy, W. (2005). Administración de Recursos Humanos (novena ed.). México: Pearson educación.
28. Puentes, A. (2008). Gerencia Pública y Gobiernos Municipales. Managua: PROGODEL-GTZ.
29. Rentas, D. g. (2003). Manual de funciones. Retrieved enero 10, 2012, from <http://www.dgi.gob.ni/interna.php?sec=159>: [http://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=manual+direccion+general+de+rentas&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dgi.gob.ni%2Finterna.php%3Fsec%3D159&ei=k4IxT-rnEdG2twfR6uHeBg&usg=AFQjCNFarJc5TREg30EZsDvhZil\\_ti0eUA](http://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=manual+direccion+general+de+rentas&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dgi.gob.ni%2Finterna.php%3Fsec%3D159&ei=k4IxT-rnEdG2twfR6uHeBg&usg=AFQjCNFarJc5TREg30EZsDvhZil_ti0eUA)
30. Reyes, R. H. (2009). Manual de organización y función de los empleados de la Alcaldía TISMA.
31. Rivera, F. (2006). Procesos humanos en las organizaciones.



32. Santos, J. (1993). Rec - hum. Estudios de psicología laboral y administración de recursos humanos. Retrieved enero 18, 2012
33. William, W. (1995). Administración del personal y recursos Humanos (4ta edición ed.). México: McGraw Hill.

## VIII. ANEXOS



# UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

## Anexo #1

### Guía de observación directa

**OBJETIVO:** Conocer las condiciones de trabajo que tienen las/los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Siuna, así como los tipos de motivación y las funciones que ejercen.

1. ¿Cuáles son las funciones que realizan los trabajadores y jefes de áreas?
2. ¿Cómo son las condiciones de trabajo en cada una de las áreas de estudio?
  - a) Tienen suficiente espacio\_\_\_\_\_
  - b) Cuentan con los equipos de oficina necesarios para su desempeño\_\_\_\_\_
  - c) Como es la iluminación\_\_\_\_\_
  - d) Como es la ventilación\_\_\_\_\_
  - e) Como es la infraestructura\_\_\_\_\_
  - f) Cuentan con equipos de seguridad\_\_\_\_\_
  - g) Como es la accesibilidad de las oficinas de cada área\_\_\_\_\_
  - h) Como es la comunicación entre los trabadores\_\_\_\_\_
3. ¿Permanecen en sus puestos de trabajo?
4. ¿Cómo es el estado emocional de los trabajadores en sus horas de trabajo?
5. ¿Los trabajadores reciben motivación de parte de sus líderes durante su jornada de trabajo?
6. ¿Existen preferencias hacia los empleados por parte de sus jefes?





# UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

## Anexo #2

### Guía de entrevista dirigida a los responsables de área

**Objetivo:** Valorar el desempeño laboral de las /los trabajadores en la alcaldía municipal de Siuna, así mismo agradecerle de antemano su colaboración, ya que la información suministrada será única y exclusivamente para la elaboración de monografía como requisito de graduación.

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña actualmente?
2. ¿Quién es su jefe inmediato?
3. ¿Con quién se coordina para realizar su trabajo?
4. ¿Cuál es su nivel académico?
5. ¿Cuál su profesión u oficio?
6. ¿Conoce los requisitos del puesto que desempeña actualmente? ¿Cuáles son?
7. ¿Cuáles son las funciones que ejerce?
8. ¿Qué significa para usted manual de funciones?
9. ¿Qué conocimientos tiene usted acerca del manual de funciones de la institución?

10. ¿Por qué cree que es importante el manual de funciones?
11. ¿Cree usted que las funciones que realiza van de acuerdo al manual de funciones?
12. ¿Considera usted que cuenta con las condiciones necesarias para poder desempeñarse bien en su trabajo?
13. ¿Considera usted que cuenta con las condiciones necesarias para poder desempeñarse bien en su trabajo? ¿En que debe mejorar?
14. ¿Considera que sus trabajadores tienen las condiciones necesarias para su buen desempeño?
15. ¿Sus trabajadores han demostrado alguna vez insatisfacción por las condiciones en que trabajan?
16. ¿Qué tipo de líder se considera usted? ¿Por qué?  
Democrático \_\_\_\_\_  
Líder Laissez-Faire ("Dejar Hacer") \_\_\_\_\_,  
Y el Líder Autocrático \_\_\_\_\_.
17. ¿De qué manera motiva a sus empleados?
18. ¿Cuáles son los criterios que utilizas, para decidir a quién motivar?
19. ¿Cómo influye la motivación en el desempeño de sus trabajadores?
20. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus subordinados?



# UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

## Anexo # 3

### Guía de entrevista dirigida a las /los trabajadores

**Objetivo:** Valorar el desempeño laboral de las /los trabajadores en la alcaldía municipal de Siuna, así mismo agradecerle de antemano su colaboración, ya que la información suministrada será única y exclusivamente para la elaboración de monografía como requisito de graduación.

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña actualmente?
2. ¿Quién es su jefe inmediato?
3. ¿Con quién se coordina para realizar su trabajo?
4. ¿Cuál es su nivel académico?
5. ¿Cuál su profesión u oficio?
6. ¿Se siente satisfecho con su remuneración salarial?  
¿Por qué?
7. ¿Conoce los requisitos del puesto que desempeña actualmente? ¿Cuáles son?
8. ¿Cuáles son las funciones que ejerce?
9. ¿Qué significa para usted manual de funciones?
10. ¿Qué conocimientos tiene usted acerca del manual de funciones de la institución?

11. ¿Por qué cree que es importante el manual de funciones?
12. ¿Cree usted que las funciones que realiza van de acuerdo al manual de funciones?
13. ¿Considera usted que cuenta con las condiciones necesarias para poder desempeñarse bien en su trabajo? ¿En que debe mejorar?
14. ¿Cree usted que el local tiene las condiciones físicas necesarias para desarrollar bien su trabajo? ¿En que debe mejorar?
15. ¿Qué tipo de líder considera que es su jefe? ¿Por qué?  
Democrático \_\_\_\_\_  
Líder Laissez-Faire ("Dejar Hacer") \_\_\_\_\_,  
Y el Líder Autocrático \_\_\_\_\_.
16. ¿Cree usted que el liderazgo que se práctica es el más adecuado para el buen desempeño? ¿Por qué?
17. ¿Qué tipo de motivación recibe por parte de sus jefes?
18. ¿Indique el grado de importancia de la motivación?
19. ¿Considera usted que la motivación por parte de su jefe influye para su buen desempeño?
20. ¿Cuántas veces la han motivado y de qué forma?





**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS  
DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE  
URACCAN**

**Anexo #4**

**Guía de Revisión documental**

**OBJETIVO:** Verificar los procedimientos formales en el funcionamiento institucional de la alcaldía municipal.

**Revisar:**

❖ Manual de funciones.

1. ¿Existen en el manual de funciones todos los cargos de las áreas de estudio?
2. ¿Se describen detalladamente las funciones y requisitos de cada cargo?
3. ¿Qué cargos hacen falta en el manual de funciones?

❖ Políticas de la institución.

1. ¿Qué tipo políticas implementan en la institución?

❖ Reglamentos y normas internas de la institución.

1. ¿Cuáles son los reglamentos de la institución?
2. ¿Cuáles son las normas internas que practican en la institución?

❖ Contratos laborales.

1. ¿En el expediente de cada uno de los trabajadores de las áreas de estudio, se encuentran los contratos laborales?
2. ¿En el contrato laboral están definidas las funciones y cargo que desempeñan actualmente?

❖ Políticas de contrataciones.

1. ¿Cuáles son las políticas de contrataciones que aplican en la Alcaldía?

## **Anexo #5**

### **Fotografía #1**

**Instalaciones de la Alcaldía municipal de Siuna**



**Fotografía tomada por Heydi Rojas .19/03/2012**

### **Fotografía #2**

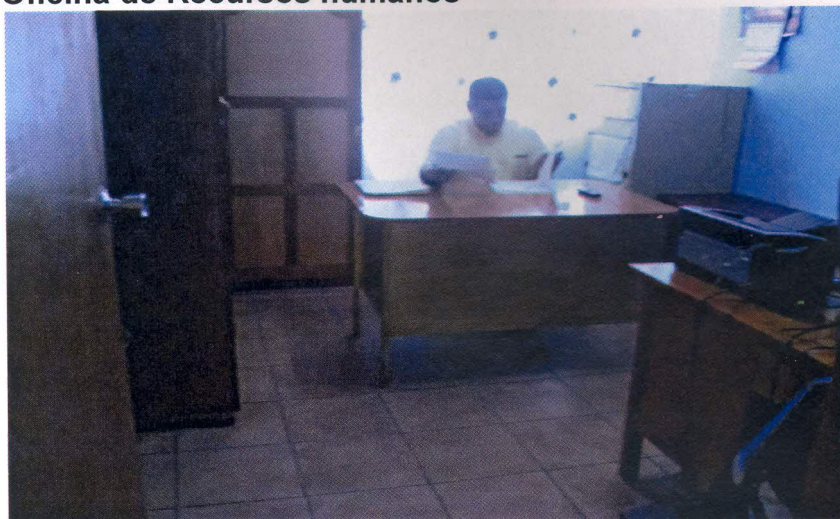
**Responsable de Recursos Humanos**



**Fotografía tomada por Heydi Rojas. 18/03/2012**

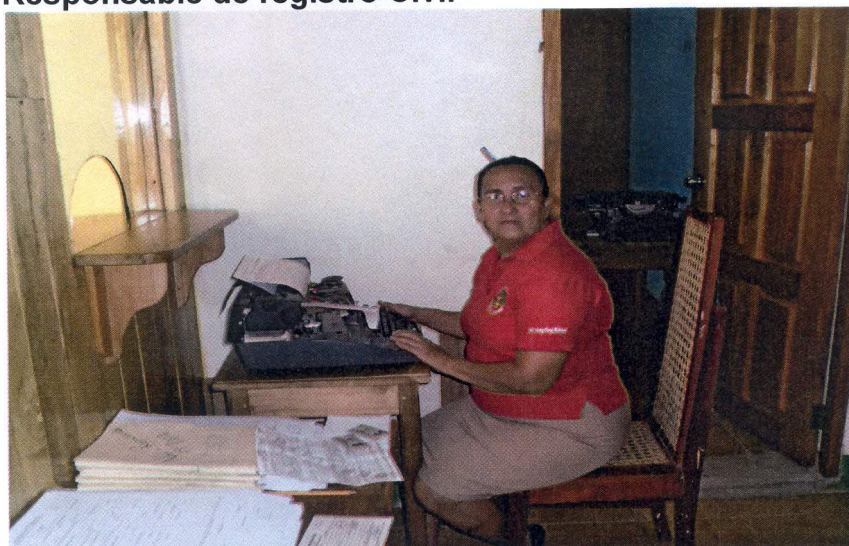


**Fotografía #3**  
**Oficina de Recursos humanos**



**Fotografía tomada por Heydi Rojas.18/03/2012**

**Fotografía # 4**  
**Responsable de registro Civil**



**Fotografía tomada por Heydi Rojas. 18/03/2012**



**Fotografía # 5**  
**Área de Registro Civil**



**Fotografía tomada por Heydi Rojas. 18/03/2012**

**Fotografía # 6**  
**Área de SISCAT**



**Fotografía tomada Heydi Rojas. 18/03/2012**

**Fotografía # 7**



**Condiciones del area de SISCAT**

**Fotografía tomada por Heydi Rojas. 18/03/2012**